



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA



“LOS TRIUNFOS NACEN CUANDO NOS
ATREVEMOS A COMENZAR”

AUGENE WARE



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
ESPE**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**TRABAJO DE TITULACIÓN MODALIDAD TESIS,
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
EN FINANZAS-CONTADOR PÚBLICO-AUDITOR**

AUTORES:

- **SUNTASIG TOPA, CRISTIAN PATRICIO**
- **VALENCIA LOIPEZ, CRISTINA FERNANDA**

DIRECTORA:

ING. NILDA ALEXANDRA AVELLÁN HERRERA

LATACUNGA, 2021

TEMA:

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y
SU RELACIÓN CON EL RIESGO
OPERACIONAL COMO PARTE DE LA
GESTIÓN FINANCIERA EN LAS
EMPRESAS ASEGURADORAS DE LA
ZONA 3 REGULADAS POR LA
SUPERINTENDENCIA DE
COMPAÑÍAS, VALORES Y
SEGUROS.**

AGENDA DE PRESENTACIÓN



PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

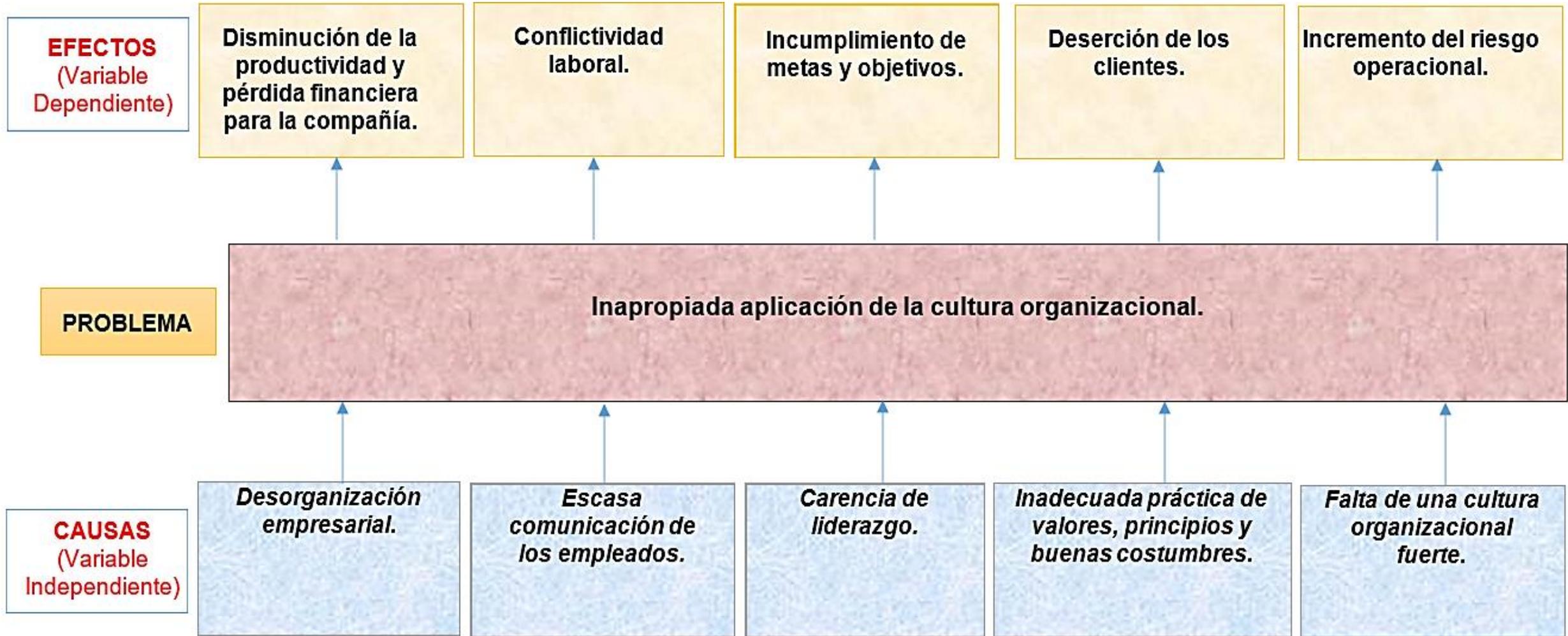
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

DESARROLLO Y METODOLOGÍA

RESULTADOS Y CONCLUSIONES



Nota: Esta figura muestra las causas y efectos acordes al problema de la investigación.



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



A nivel mundial el incumplimiento de la aplicación de una adecuada cultura organizacional, conlleva a las empresas a tener conflictos referentes a su imagen de marca, productos y servicios que son los que general la rentabilidad de la empresa por medio de la satisfacción de las expectativas de los clientes



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el Ecuador, la inadecuada aplicación de la cultura organizacional en las empresas refleja diversas consecuencias que afectan de manera negativa tanto al talento humano como a la situación económica de las mismas





PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día las Provincias han crecido notablemente, hablando de población, economía, política, entre otros; y con ello ha incrementado la incertidumbre de sufrir un riesgo sean estos por factores internos o externos en las compañías o de forma personal dentro de la sociedad, como de salud, automovilísticos, siendo de vital importancia, que en cada zona del País exista una o más aseguradoras en cada ciudad, con el fin de que los procesos de acceder a un seguro sean más rápidos y fáciles para el futuro beneficiario



OBJETIVO GENERAL

Analizar la cultura organizacional, mediante instrumentos de investigación para estimar su relación con el riesgo operacional como parte de la gestión financiera de las empresas aseguradoras de la zona 3 reguladas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Recolectar información, sobre la cultura organizacional y el riesgo operacional como parte de la gestión financiera, mediante investigación bibliográfica, para dar el sustento teórico y filosófico en el proyecto.

Diseñar un modelo de mitigación del riesgo operacional para fortalecer la gestión financiera de las empresas aseguradoras de la zona 3.

- Aplicar una investigación de campo mediante la aplicación de un instrumento de investigación, que permita recolectar información referente a la cultura organizacional en las empresas de la zona 3, para determinar su relación con el riesgo operacional.

- Analizar información sobre los resultados financieros y operativos, mediante los principales indicadores que utilizan las empresas del sector asegurador.

Variables de la investigación

**VARIABLE
INDEPENDIENTE**

Cultura Organizacional



VARIABLE DEPENDIENTE

Riesgo Operacional

H1: La cultura organizacional constituye un elemento que tiene relación con el riesgo operacional como parte de la gestión financiera en las empresas aseguradoras de la zona 3 reguladas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

H0: La cultura organizacional no constituye un elemento que tiene relación con el riesgo operacional como parte de la gestión financiera en las empresas aseguradoras de la zona 3 reguladas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.



BASE TEÓRICA

**La cultura es libertad.
Sólo es libre quien ama.
Sólo ama quien conoce a Dios.**



En relación con la base teórica se han analizado diversas teorías, mismas que luego de una minuciosa selección se ha optado por explicar dos de ellas, mismas que servirán para sustentar a la presente investigación; por un lado, tenemos a la teoría de las relaciones humanas, y, por otro lado, la teoría del riesgo y la incertidumbre.



Teoría de las relaciones humanas

Principios

Integración y comportamiento social

Recompensas y sanciones sociales

Grupos informales

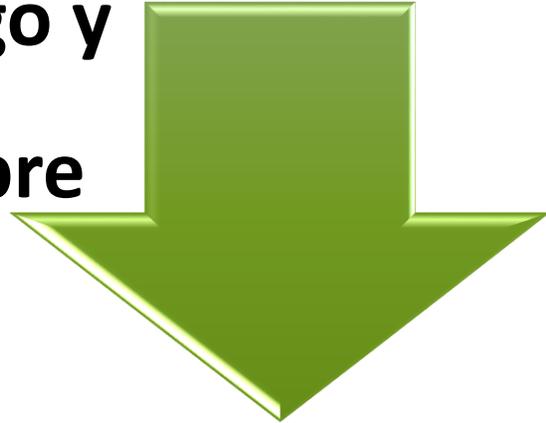
Contenido del cargo

Aspectos emocionales

Estilo de supervisión



Teoría del riesgo y la incertidumbre



Según Rafael y Rodrigo (2007),
“Mientras el riesgo ofrece a un
inversor la posibilidad de elegir
de acuerdo con las expectativas
y probabilidades de éxito (y tras
un análisis de variables
medibles), para el caso de
incertidumbre tales parámetros
no existen” (p. 32).



La distinción entre el Riesgo y la
Incertidumbre y la "posibilidad"
o "imposibilidad" de medición
de una y otra, respectivamente,
es vital en la determinación de
los beneficios empresariales.
(Rafael y Rodrigo, 2007, p.32).





BASE CONCEPTUAL

Administración

Es de naturaleza humana, dado que se realiza a través del pensamiento del hombre. Se encuentra presente en cualquier actividad, por pequeña que sea, que realiza el hombre; esto es así porque la planificación, la organización, la dirección, el control, la toma de decisiones, la coordinación y la comunicación son las categorías que llevan a concretar la producción en las organizaciones. (p. 33).
Hurtado Cuartos (2008)

Importancia



La administración se aplica a todo tipo de empresa u organización.



El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración.



Una adecuada administración eleva la productividad.



La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.



En los organismos grandes de la administración es indiscutible y esencial. En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir es aplicando la administración.



BASE CONCEPTUAL

Cultura

Como comprende Llanos (2016), refiere que, “El término cultura tiene varias aristas, desde las expresiones del arte; pasando por un bagaje de conocimientos generales, hasta las costumbres y valores acordados explícita o implícitamente por un grupo de personas o comunidad” (p. 8).

Organización

“Un sistema social, formado con el fin de alcanzar un mismo objetivo en común. Como todo sistema, éste puede contar con subsistemas internos, que tengan asignados tareas específicas”. Raffino (2020).

BASE CONCEPTUAL

Cultura organizacional

La cultura corporativa u organizacional es el modo de pensar, ser y actuar de una organización. Sería el equivalente al credo organizacional que hace actuar a sus integrantes de una manera particular, estable lo que está o no permitido en ella, enrumba la conducta de la organización en toda circunstancia y con todos sus grupos de interés, (p. 10).
(Sheen, 2016).

ASPECTOS



DIMENSIONES

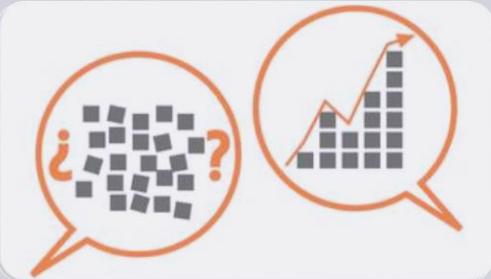
- * Distancia de poder
- * Aversión a la incertidumbre
- * Individualismo versus colectivismo
- * Masculinidad versus feminidad
- * Orientación a corto plazo versus orientación a largo plazo



ELEMENTOS

- * Énfasis de grupo
- * Perfil de la decisión
- * Integración
- * Control
- * Tolerancia al riesgo
- * Criterios de recompensa
- * Enfoque de la organización

BASE CONCEPTUAL



Finanzas

Morales et al., (2005) “Son aquellos que se relacionan con la obligación del gerente de Finanzas en una empresa, sabiendo que ellos mismos administran de manera activa los asuntos financieros de empresas públicas o privadas grandes y pequeñas y lucrativas y no lucrativas”, (p.24).



Estados Financieros

Morales et al., (2005) argumenta lo siguiente de los estados financieros :
La contabilidad es una disciplina del conocimiento humano que permite preparar información de carácter general sobre la entidad económica. Esta información es mostrada por los estados financieros, (p.70)



Análisis financieros

El enfoque clásico de los análisis financieros distingue el análisis patrimonial, el análisis financiero y el análisis económico.

- Comparación
- Porcentajes (análisis estructural)
- Número índice
- Representación gráfica
- Ratios

- Razones de rentabilidad
- Razones de liquidez
- Razones de actividad
- Razones de apalancamiento

Análisis
Financiero

Indicadores
Financieros

Riesgo
operacional

Riesgo
Financiero

- Zona de bajo impacto y baja frecuencia
- Zona de bajo impacto y alta frecuencia
- Zona de alto impacto y baja frecuencia

- Riesgo de negocio
- Riesgo de mercado
- Riesgo crediticio
- Riesgo de liquidez
- Riesgo operacional



BASE LEGAL

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS (SUPERCIAS)



Desde el 14 de septiembre del 2015, la Superintendencia de Compañías y Valores asumió el control y vigilancia de todo el régimen de seguros privados en el Ecuador. fundamentada en el Código Orgánico Monetario y Financiero (COMF) que dispone a la Institución ejercer la vigilancia, auditoría, intervención, control y supervisión del régimen de seguros.



BASE LEGAL

LEY GENERAL SEGUROS

Art. 2.- Integran el sistema de seguro privado:

- a) Todas las empresas que realicen operaciones de seguros;
- b) Las compañías de reaseguros; c) Los intermediarios de reaseguros;
- d) Los peritos de seguros; y, e) Los asesores productores de seguros.

Art. 7.- Son asesores productores de seguros:

- a) Los agentes de seguros, personas naturales que a nombre de una empresa de seguros se dedican a gestionar y obtener contratos de seguros, se registrarán por el contrato de trabajo suscrito entre las partes y no podrán prestar tales servicios en más de una entidad aseguradora por clase de seguros; y, los agentes de seguros, personas naturales que a nombre de una o varias empresas de seguros se dedican a obtener contratos de seguros, se registrarán por el contrato mercantil de agenciamientos suscrito entre las partes;



BASE LEGAL

LEGISLACIÓN SOBRE EL CONTRATO DE SEGURO

Art. 1.- El seguro es un contrato mediante el cual una de las partes, el asegurador, se obliga, a cambio del pago de una prima, a indemnizar a la otra parte, dentro de los límites convenidos, de una pérdida o un daño producido por un acontecimiento incierto; o a pagar un capital o una renta, si ocurre la eventualidad prevista en el contrato.

Art. 4.- Denominase riesgo el suceso incierto que no depende exclusivamente de la voluntad del solicitante, asegurado o beneficiario, ni de la del asegurador y cuyo acaecimiento hace exigible la obligación del asegurador. Los hechos ciertos, salvo la muerte, y los físicamente imposibles no constituyen riesgo y son, por tanto, extraños al contrato de seguro.



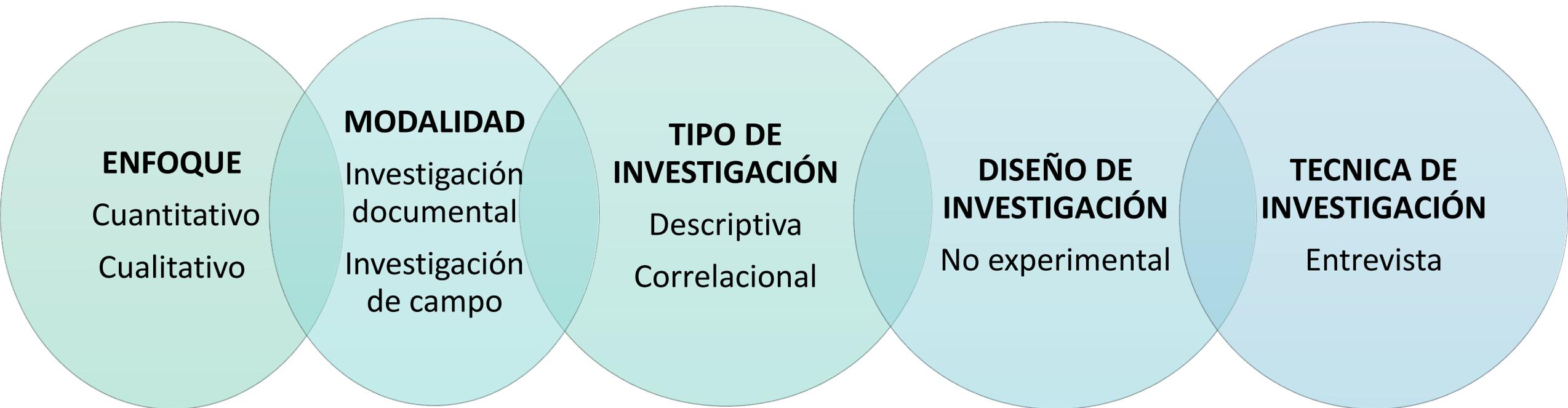
BASE LEGAL

DEL OBJETO DEL SEGURO

Art. 10.- Con las restricciones legales, el asegurador puede asumir todos o algunos de los riesgos a que estén expuestas la cosa asegurada o el patrimonio o la persona del asegurado, pero deben precisarse en tal forma que no quede duda respecto a los riesgos cubiertos y a los excluidos. **Art. 11.-** El dolo, la culpa grave y los actos meramente potestativos del asegurado son inasegurables. Toda estipulación en contrario es absolutamente nula. Igualmente, es nula la estipulación que tenga por objeto garantizar al asegurado contra las sanciones de carácter penal o policial.



METODOLOGÍA





RESULTADOS

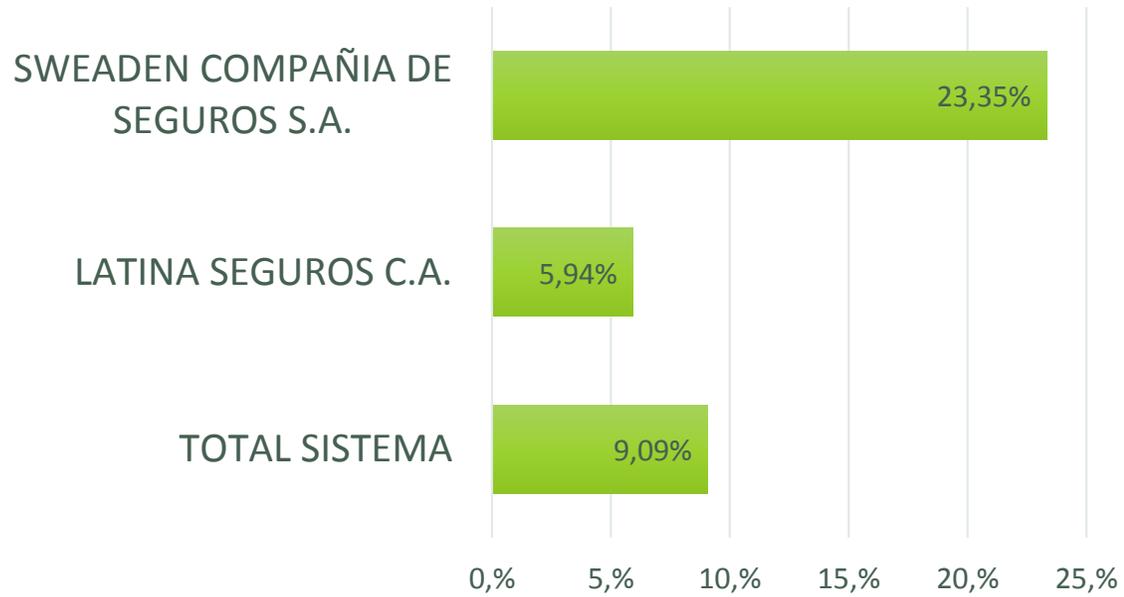
1. Análisis financiero

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, VALORES Y SEGUROS			
INDICADORES TÉCNICO FINANCIEROS			
NOMBRE DEL INDICADOR	TOTAL SISTEMA	LATINA SEGUROS C.A.	SWEADEN COMPAÑIA DE SEGUROS S.A.
RENTABILIDAD PARA ACCIONISTAS ROE	9,09%	5,94%	23,35%
RENTABILIDAD DE ACTIVOS ROA	2,48%	1,92%	5,66%
RENTABILIDAD DE OPERACIONES	3,01%	2,55%	5,45%
TASAS DE GASTOS DE OPERACION	26,1%	33,27%	35,55%
MOROSIDAD PRIMAS POR COBRAR	39,4%	25,64%	26,6%

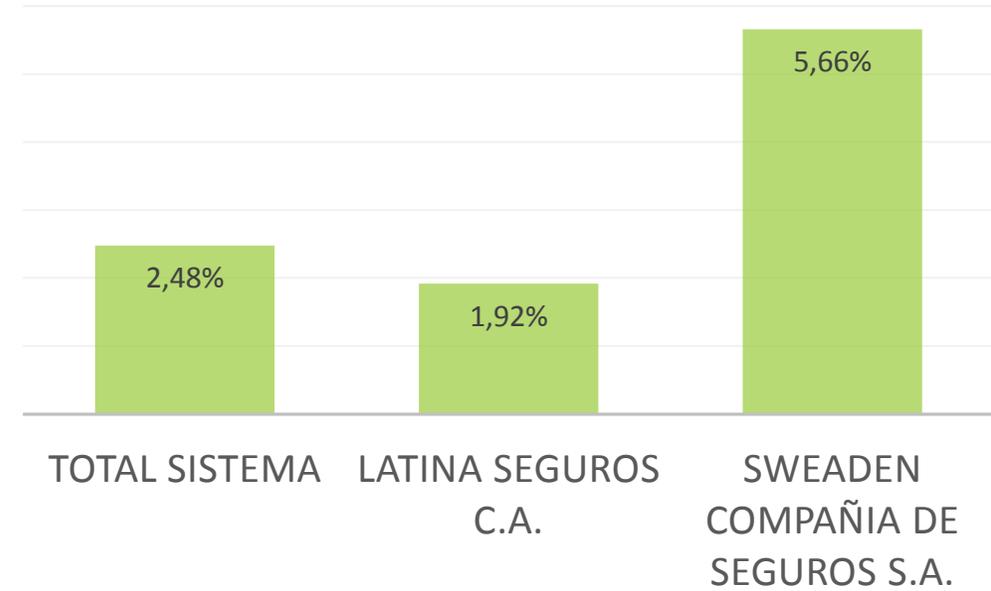
Nota: Esta tabla muestra los porcentajes de los indicadores financieros principales de rentabilidad ROE y ROA, y gastos operacionales y morosidad, resultados obtenidos de la Superintendencia de Compañías, valores y Seguros (SUPERCIAS).



ROE

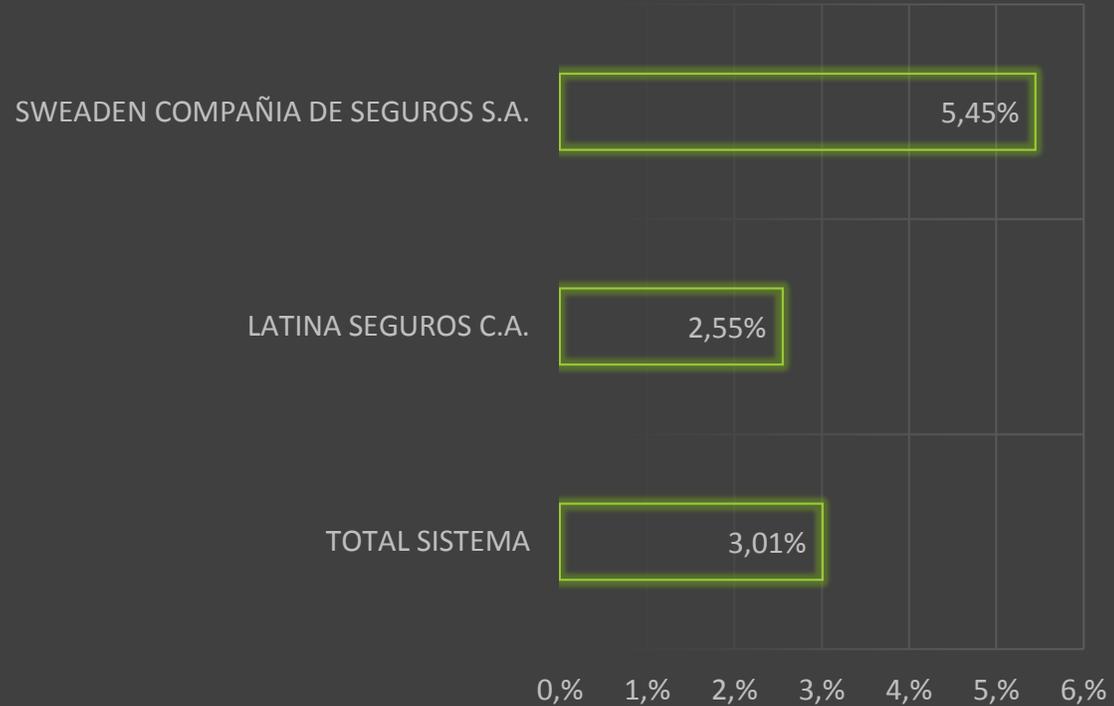


ROA

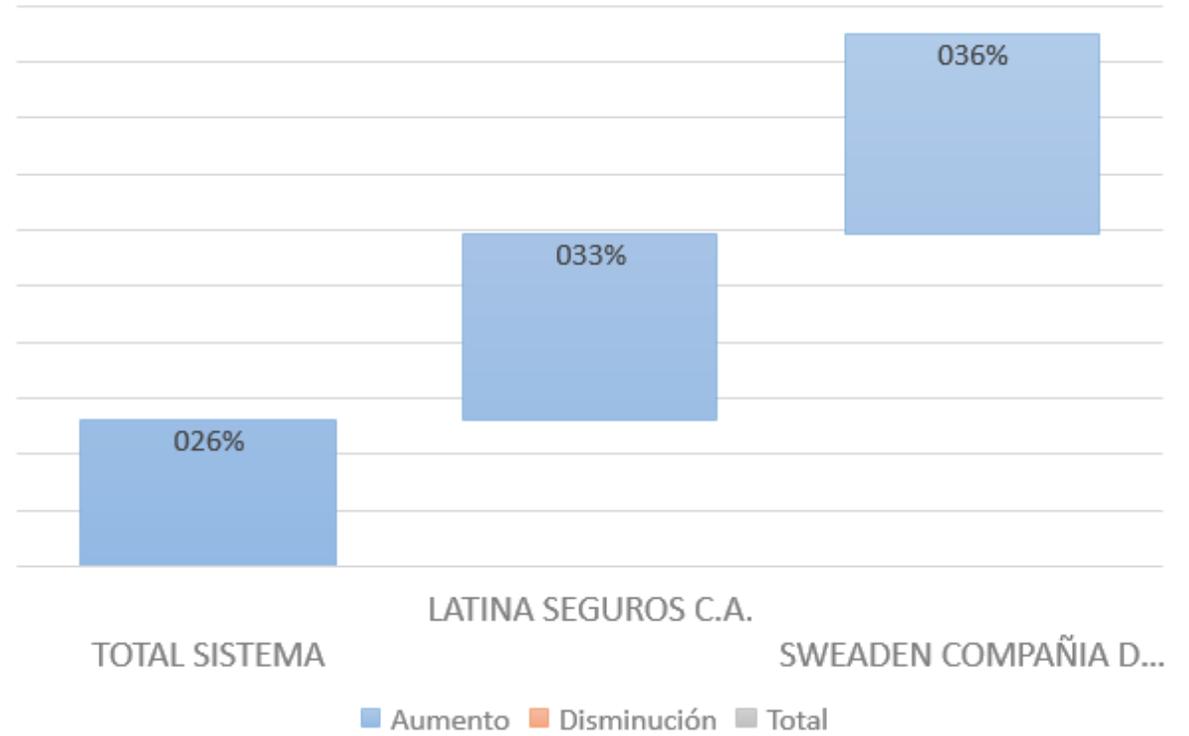




RENTABILIDAD OPERACIONAL

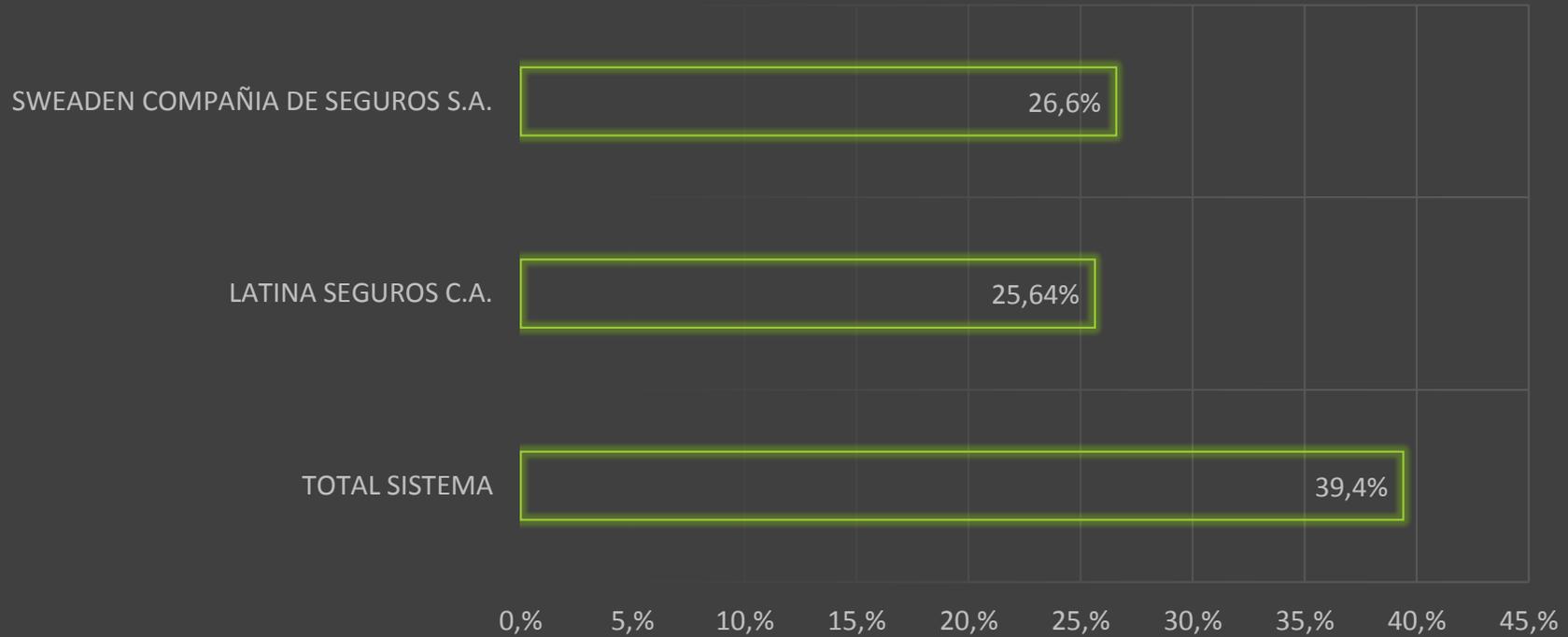


GASTOS OPERACIONES





MOROSIDAD PRIMAS POR COBRAR



COTIZASEG AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS CIA.LTDA

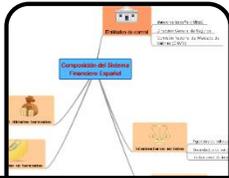
Análisis financiero



Protegemo



El presente análisis financiero será con indicadores de rentabilidad y cuentas por cobrar, los mismos que ayudaran a estimar el promedio anual en valores porcentuales, de cómo se encuentra la empresa, que tan rentable son sus ventas, sus inversiones y además como mantiene su cartera por cobrar; para lo que se contara con los siguientes indicadores:



Rentabilidad

- $Rentabilidad = 20,05\%$



Rentabilidad sobre el activo

- $ROA = 25.59\%$



Rentabilidad de los accionistas

- $ROE = 41.95\%$



Morosidad prima por cobrar

- $Gastos\ de\ Operación = \frac{\text{primas por cobrar vencidas}}{\text{primas por cobrar}} * 100$



ENCUESTAS

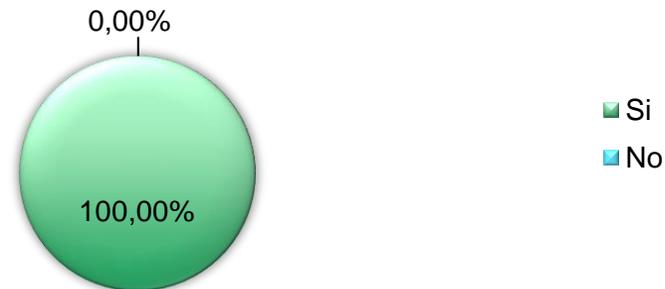
Pregunta N° 4

¿Piensa Usted que la productividad y buena gestión operativa depende de una buena cultura organizacional?

Figura 19

Gráfico circular acorde a la pregunta 4

¿Piensa Usted que la productividad y buena gestión operativa depende de una buena cultura organizacional?



Nota: El gráfico representa un resumen visual de la tabla de frecuencias consecuente de la cuarta interrogante del cuestionario de encuestas dirigidas a los empleados de las aseguradoras objeto de estudio.



¿Piensa Usted que la productividad y buena gestión operativa depende de una buena cultura organizacional?

- Genera un valor agregado a la identidad del equipo de trabajo
- Proporciona que el entorno tanto del personal operativo y cliente lleguen actuar de manera dinámica y flexible
- Mejora nuestro desempeño y servicio
- LA cultura organizacional es el lado que compone el comportamiento del trabajador, un buena cultura hace que su comportamiento este dirigido hacia la productividad y buena gestión.
- Porque son los cimientos sobre los que trabajamos
- Siempre es importante planificar e innovar para generar una buena cultura
- Por los procesos que imparte la organización, los cuales uno debe ingresar a formar parte de años los mismos.
- Si se evalúa el desempeño del trabajo
- Por qué una empresa organizada tiene mayor producción
- Porque si hay una buena organización podemos resolver problemas de manera rápida y eficaz, y eso va a mejorar la productividad, ya que al cliente lo que le gusta es que la soluciones sean rápidas y sin mucho trámite.
- Porque si no se sabe cuál es el camino, difícilmente se llegan a los resultados
- Porque una organización con valores y normas claras genera conductas positivas que dan como resultado mayor productividad.
- Porque es el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones de los miembros de una empresa
- Porque si se tiene buena actitud y conocimientos se puede cumplir las metas
- Porque con buena cultura y educación se hacen las cosas bien y correctas

- Cuando se tiene definidos los objetivos es mucho mejor laboralmente ya que evitamos hacer reprocesos
- Sí, porque día a día se debe fomentar en todas las estructuras que conforman la compañía los estándares de calidad, de productividad y de buenos resultados a fin de que estén presentes en todo acto, actividad o trabajo que ejerza todo funcionario.
- Porque se tiene un buen líder y guía
- Porque se tiene un buen líder y guía
- Por trabajo en equipo, buena comunicación sobre todo buenos lideres
- Porque se conoce cada uno de los roles que se desempeña
- Porque las estrategias, estructura y sistema hacen que demos un buen servicio

Nota: La tabla representa los argumentos a la respuesta dada por los empleados en la pregunta número cuatro, mostrando el porqué de su respuesta sea esta un

No o Si.



ENCUESTAS

Análisis

De los 38 encuestados el 100% está de acuerdo en que la productividad y una buena gestión operativa, es el reflejo de una adecuada cultura organizacional.

Interpretación

Dentro de las respuestas de los empleados, consideran que cuando mejoran su productividad, es porque la gestión operativa está encargada con un buen líder, han trabajado en equipo, mejoran procesos, evalúan el desempeño de los trabajadores, y aquellos analices vienen a formar parte de los años de la empresa, entre otras respuestas que mantiene los encuestados es que la cultura organizacional es el lado que compone el comportamiento del trabajador, por lo que es relevante para una buena productividad y gestión, entre todas las respuestas, se orienta a una conclusión, el trabajo en equipo orientado hacia un camino y una visión que persiguen todos, mejorar y servir como profesionales, con valores y principios .

ENCUESTAS

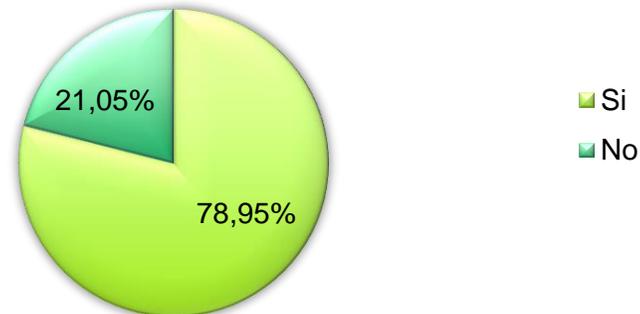
Pregunta N° 5

¿Usted considera que la cultura organizacional está relacionada con el riesgo operacional (riesgo de pérdida debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos)?

Figura 20

Gráfico circular acorde a la pregunta 5

¿Usted considera que la cultura organizacional está relacionada con el riesgo operacional (riesgo de pérdida debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos)?



Nota: El gráfico representa un resumen visual de la tabla de frecuencias consecuente de la quinta interrogante del cuestionario de encuestas dirigidas a los empleados de las aseguradoras objeto de estudio.



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS

INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA



FINANZAS & AUDITORÍA



DEPARTAMENTO
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO-ESPE

Respuesta	¿Usted considera que la cultura organizacional está relacionada con el riesgo operacional (riesgo de pérdida debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos)?
No	Son diferentes temas
Si	
Si	Al momento que exista un personal que no cuente con las aptitudes y destrezas necesarias para afrontar las metas de la empresa hay la probabilidad que reduzca los ingresos y produzcan perdida.
Si	Su correcto manejo optimiza nuestro trabajo
Si	Como lo dije antes, cultura organizacional es la base que cimienta la estructura del desempeño en otros aspectos
No	.
Si	Es importante tener procesos claros para evitar riesgos que puedan incurrir en pérdidas
No	
Si	Si porque si se maneja un buen proceso desde la organización se distribuye mejor el trabajo
Si	Porque, sin organización se producen errores
Si	
Si	Si la empresa no tiene buenas bases en cuanto a organización, todo será un caos y al final nadie hará lo que tiene que hacer para que su área o partecita funcione
Si	Porque si no existe una adecuada cultura organizacional esta puede provocar pérdidas a una empresa.
Si	porque una cultura permite trabajar como hormigas, es decir todos por un mismo objetivo de forma sincronizada
No	No porque si tenemos una buena organización los riesgos serian mínimos
Si	Porque no sabemos a qué nos podamos enfrentar externamente
Si	
Si	
Si	porque la cultura organizativa se forja día a día en cada uno de los cargos y responsables de ejecutarlos, a quienes la Compañía a confiado un rol de trabajo y de desempeño y resultados.
Si	Por hacer mal negocio o mala inversión
Si	Por hacer mal negocio o mala inversión
No	
No	Porque es responsabilidad de cada uno

Nota: la tabla muestra los argumentos a la respuesta de la pregunta número cinco, mismos que servirán para su interpretación.



ENCUESTAS

Análisis

El 78,95% de los encuestados están de acuerdo que la cultura organizacional está relacionada al riesgo operativo, siendo el 21,05% restante el que está en desacuerdo, y mantiene la idea de que la cultura organizacional no tiene relación con el riesgo operacional.

Interpretación

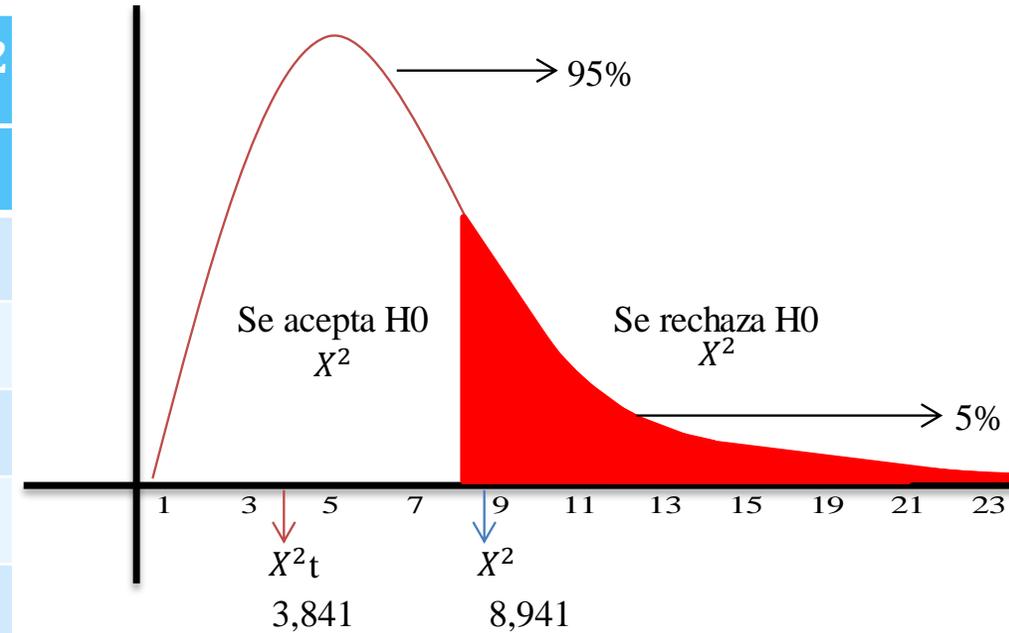
Los resultados de esta pregunta están relacionados a la pregunta anterior, y demostrando que la mayor parte de empleados están de acuerdo a que la cultura organizacional y el riesgo operativo están relacionados y su motivo como lo muestra la tabla 23, es porque una adecuada cultura organizacional, la práctica de valores y principios optimiza los procesos de la empresa, cumpliendo de manera honesta y creando confiabilidad por parte del mismo empleado, para cumplir con cualquier meta u objetivo. Otra de las importantes razones para afirmar la pregunta es la importancia de mantener procesos bajo la filosofía de empresa, mejorando la rentabilidad de la misma y evitando pérdidas por procesos fallidos a causa de un mal desempeño del trabajador o de una mala comunicación por parte de los directivos, entre otros aspectos.

Cálculo Chi cuadrado

Fo	Fe	(Fo - Fe)	(Fo - Fe) ²	(Fo - Fe) ²
				Fe
38	34	4	16	0,47
30	34	-4	16	0,47
0	4	-4	16	4
8	4	4	16	4
Chi cuadrado calculado				8,94

Nota: La tabla demuestra el cálculo del Chi cuadrado.

Representación gráfica



Nota: El gráfico muestra la ubicación del Chi cuadrado calculado X^2 .



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA



DITORÍA



Entrevistas



Los representantes legales de las empresas del sector seguros de la zona 3 del Ecuador, tienen conocimiento de la filosofía de su empresa, es decir que conocen la misión, la visión, las políticas, los valores y los principios.



Se demostró que los empleados si practican las buenas costumbres, valores y principios propios fomentados por la empresa a través del comportamiento y la actitud que presentan los trabajadores al fomentar un buen ambiente laboral, otorgando en la atención un buen servicio al cliente.



En lo que se refiere a la relación entre el riesgo operacional y la cultura organizacional mayormente se afirmó que, si existe una relación entre ambas variables aplicando que, ante una buena cultura organizacional, menor cantidad de riesgos operacionales y viceversa.

Entrevistas



Por otro parte, si se aplican estrategias en las aseguradoras para alcanzar sus objetivos, como es:

- No contar con una cartera vencida
- Planificaciones anuales
- Planificaciones de manera adaptativa



Los riesgos operacionales manifestados por los entrevistados ante una débil cultura organizacional están:

- La impuntualidad
- La desorganización
- La falta de comunicación
- Desconocimiento en las operaciones realizadas.

Entrevistas



En consecuencia, los representantes legales de las empresas a las que se aplicó la entrevista, poseen conocimientos claves sobre las materias de cultura organizacional y riesgo operacional aplicado por experiencia a su respectiva empresa aseguradora, este análisis a la vez permitirá diseñar el modelo de mitigación del riesgo operacional, mismo que es considerado como propuesta de la presente investigación.



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA



FINANZAS & AUDITORÍA



Propuesta: Modelo de mitigación del riesgo operacional para fortalecer la gestión financiera de las empresas aseguradoras de la zona 3.

Manual de uso del modelo de mitigación del riesgo operacional – Formato Excel.

Figura 23

Matriz de riesgos.

MATRIZ DE RIESGOS				
Riesgo operacional	Probabilidad (Ocurrencia)	Gravedad (Impacto)	Valor del Riesgo	Nivel de Riesgo
Procesos inadecuados.	1	2	2	Marginal
Fraudes internos.	2	5	10	Importante
Fraudes externos.	1	3	3	Apreciable
Tecnológicos.	2	1	2	Marginal
Recursos humanos.	4	5	20	Muy grave
			0	Marginal

Nota: La figura muestra un ejemplo de cómo se debe llenar la matriz de riesgos operacionales.

Manual de uso del modelo de mitigación del riesgo operacional – Formato Excel.

Figura 24

Guía de probabilidad

GUÍA DE PROBABILIDAD		
Nivel	Definición basada en la probabilidad	Definición basada en datos históricos
Muy alta	Es casi seguro que ocurra al menos una vez.	Ha ocurrido 3 o más veces en el último año
Alta	Razonable probabilidad de que ocurra al menos una vez.	Ha ocurrido dos veces en el último año
Moderada	Puede ocurrir al menos una vez.	Ha ocurrido una vez en el último año
Baja	No se espera que ocurra.	Puede ocurrir y ha ocurrido una vez en los últimos 2 años
Muy Baja	Sólo ocurrirá en circunstancias excepcionales.	Puede ocurrir solamente en circunstancias excepcionales y ha ocurrido en los últimos 3 años

Nota: La figura muestra una guía de probabilidad para poder ponderar acertadamente la probabilidad (ocurrencia) en la matriz de riesgos.



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA



FINANZAS & AUDITORÍA



Se debe tener en cuenta que la probabilidad de un riesgo operacional debe estar relacionado de manera directa con la ocurrencia en un determinado tiempo, para lo cual se debe tener claro la guía de probabilidad de ocurrencia propuesta en este modelo de mitigación del riesgo operacional.



Manual de uso del modelo de mitigación del riesgo operacional – Formato Excel.

Figura 25

Guía de gravedad.

GUÍA DE GRAVEDAD
Pasos:
1) Plantear el problema operacional.
2) Identificar las posibles causas del riesgo operacional, generando interrogantes con lo siguiente: ¿Por qué sucede...?
3) Realizar una revisión exhaustiva de las consecuencias de un riesgo operacional planteando la siguiente pregunta: ¿Qué pasaría si...?
4) Conocidas las consecuencias del riesgo operacional se puede afirmar el nivel de la gravedad

Nota: La tabla muestra una guía de gravedad para poder ponderar acertadamente la gravedad (impacto) en la matriz de riesgos.

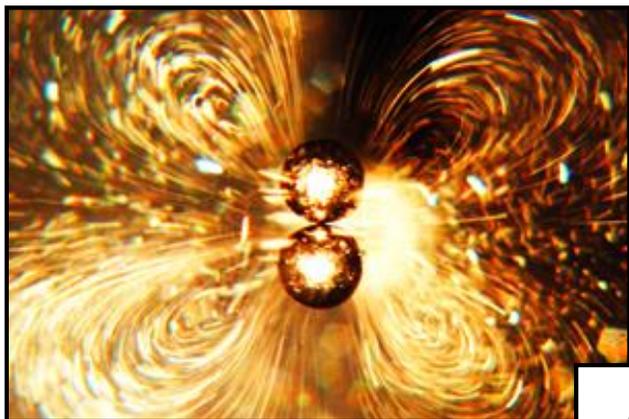


ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA



FINANZAS & AUDITORÍA



Considerar que los pasos descritos en la guía de gravedad servirán para comprender la manera correcta de analizar el impacto de la gravedad de un riesgo operacional y así poder llenar de manera más acertada las celdas correspondientes a: Gravedad (Impacto) ponderando de manera numérica.

Manual de uso del modelo de mitigación del riesgo operacional – Formato Excel.

Leyenda

Figura 26

Leyenda de la matriz de riesgos

LEYENDA							
			GRAVEDAD				
			MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
			1	2	3	4	5
PROBABILIDAD	MUY ALTA	5	5	10	15	20	25
	ALTA	4	4	8	12	16	20
	MEDIA	3	3	6	9	12	15
	BAJA	2	2	4	6	8	12
	MUY BAJA	1	1	2	3	4	5

Nota: La figura muestra una leyenda de la matriz de riesgos, las ponderaciones tanto de la probabilidad como de la gravedad que al intersecarse en la matriz ambas variables crean un resultado denominado valor del riesgo, mismo que estará marcado con su respectivo color en la celda.



Manual de uso del modelo de mitigación del riesgo operacional – Formato Excel.

Medidas de mitigación del riesgo operacional

Figura 27

Medidas de mitigación del riesgo operacional.

MEDIDAS DE MITIGACIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL
a) Ejecutar planificaciones al corto plazo; de manera que en la empresa aseguradora los trabajadores se adapten rápidamente a los cambios en su entorno.
b) Realizar capacitaciones al personal de la empresa aseguradora en materia de: gestión del riesgo operativo y cultura organizacional.
c) Llevar a cabo un seguimiento de las operaciones realizadas por el personal de la empresa, sea dicho seguimiento realizado por un agente interno o externo a la empresa aseguradora.
d) Evaluar las operaciones y los resultados de dichas operaciones.
e) Delegar funciones y responsabilidades específicas al personal de la empresa que cuente con la capacidad de cumplimiento de las delegaciones antedichas.
f) Reformar el reglamento interno de trabajo y difundir dicho reglamento al personal de la aseguradora.
g) Propagar la filosofía empresarial mediante una herramienta TIC gratuita como es una intranet (red privada que permite compartir recursos e información entre los usuarios que formen parte de ella).
h) Pagar una justa remuneración por el trabajo de los empleados, además de proporcionar incentivos a los trabajadores que lo ameriten para que se sientan motivados en las operaciones que realicen.

Nota: La figura muestra las medidas de mitigación del riesgo operacional.



Manual de uso del modelo de mitigación del riesgo operacional – Formato Excel.

Principios para la gestión del riesgo operativo

Figura 28

Principios para la gestión del riesgo operativo

PRINCIPIOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO
<ul style="list-style-type: none">• Aceptar el riesgo operacional cuando los costos de gestión superan a los beneficios.• Decidir no tomar riesgos operacionales innecesarios.• Tomar las decisiones a un nivel apropiado (las personas que puedan distribuir el riesgo e implementar los controles).

Nota: La figura 28 muestra los principios a tener en cuenta para un adecuado manejo del riesgo operativo.



Recomendación

Reflexionar mediante la recomendación planteada para una adecuada gestión del riesgo operacional, misma que se describe a continuación: Lo importante no es esperar a la cristalización de los riesgos o dejarlos pasar, sino trabajar para optimizar los esfuerzos y aprovechar las oportunidades, así como eliminar o mitigar las amenazas que puedan surgir.



Conclusiones

- Hemos concluido que, la cultura organizacional forma parte de una buena gestión financiera; dado que, un buen desempeño fomentado en las costumbres, valores y principios, evitara riesgos operativos dentro de la empresa.

- Con la aplicación de encuestas dirigida a los empleados y una entrevista con los gerentes de las empresas aseguradoras se concluye que, una organización con valores y normas claras genera conductas positivas que dan como resultado mayor productividad.

- Al diseñar un modelo de mitigación de riesgo operacional, se ha logrado crear estrategias en base a las respuestas dadas por los empleados y gerentes, que permitirán mejorar la gestión financiera mitigando el riesgo operacional dentro de las empresas aseguradoras de la Zona 3.
- La utilización de los indicadores financieros como el de rentabilidad de activos (ROA), la rentabilidad para accionistas (ROE), la rentabilidad de operaciones, tasa de gastos de operaciones y morosidad cuentas por cobrar; nos permitieron medir que tan viables y rentables son las empresas aseguradoras con respecto a sus operaciones.

RECOMENDACIONES

- Mantener al personal capacitado sobre los distintos riesgos operacionales que afectan los procesos internos de las empresas aseguradoras, para mejorar la gestión financiera.
- Seguir fomentando una cultura organizacional, basada en principios, valores y costumbres.
- Considerar que existen otros indicadores financieros, que permiten analizar la situación de la empresa.
- Aplicar el modelo de mitigación de riesgo operacional con la finalidad no únicamente de mejorar la gestión financiera sino de mejorar tanto en la cultura organizacional y así como también en la gestión de riesgos operacionales, para que al corto plazo o al largo plazo las metas de la empresa aseguradora sean alcanzadas exitosamente



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA



FINANZAS & AUDITORÍA



**GRACIAS
POR SU
ATENCIÓN**