

Maestría en

Gestión Integral de Seguros

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de
Magíster en Gestión Integral de Seguros

**“Gestión integral de riesgos en Aseguradora del Sur C.A.:
un enfoque financiero, técnico y organizacional”**

AUTORES:

Benavides Muñoz Karen Janeth

García Bermeo Lida Pamela

Imbaquingo Bolaños Ana Gabriela

Jiménez Jiménez Silvana Maritza

López Mantilla Diana Lucía

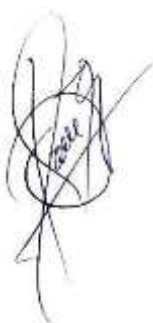
Título del Trabajo de Titulación

Quito, (junio 2026)

Certificación de autoría

Nosotras, (Benavides Muñoz Karen Janeth, García Bermeo Lida Pamela, Imbaquingo Bolaños Ana Gabriela, Jiménez Jiménez Silvana Maritza, López Mantilla Diana Lucía), declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

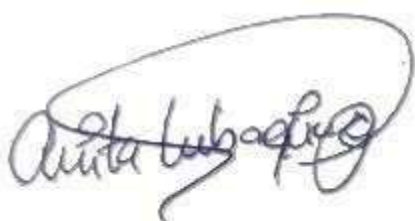
Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



Firma del graduando
(Benavides Muñoz Karen Janeth)



Firma del graduando
(García Bermeo Lida Pamela)



Firma del graduando
(Imbaquingo Bolaños Ana Gabriela)



Firma del graduando
(Jiménez Jiménez Silvana Maritza)

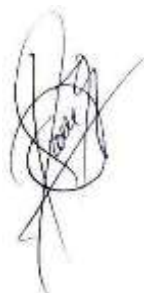


Firma del graduando
(López Mantilla Diana Lucía)

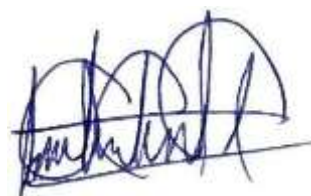
Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, (Benavides Muñoz Karen Janeth, García Bermeo Lida Pamela, Imbaquingo Bolaños Ana Gabriela, Jiménez Jiménez Silvana Maritza, López Mantilla Diana Lucía), en calidad de autores del trabajo de investigación titulado ***Gestión integral de riesgos en Aseguradora del Sur C.A.: un enfoque financiero, técnico y organizacional***, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

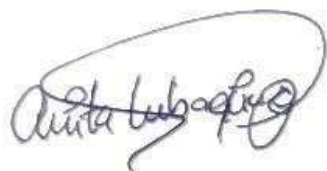
D. M. Quito, (junio 2026)



Firma del graduando
(Benavides Muñoz Karen Janeth)



Firma del graduando
(García Bermeo Lida Pamela)



Firma del graduando
(Imbaquingo Bolaños Ana Gabriela)



Firma del graduando
(Jiménez Jiménez Silvana Maritza)



Firma del graduando
(López Mantilla Diana Lucía)

Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, **Iván Vals a EIG y Esteban Arias UIDE**, declaramos que los graduandos: (Benavides Muñoz Karen Janeth, García Bermeo Lida Pamela, Imbaquingo Bolaños Ana Gabriela, Jiménez Jiménez Silvana Maritza, López Mantilla Diana Lucía) son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



Iván Vals
Director/a de la
Maestría en Gestión Integral de Seguros



Validar Únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
ESTEBAN JOSE ARIAS
MAUNE

Esteban Arias
Coordinador/a de la
Maestría en Gestión Integral de Seguros

DEDICATORIA

Dedicamos el presente trabajo de investigación a nuestras familias, quienes han sido el principal apoyo durante este proceso académico, brindándonos motivación, comprensión y fortaleza en cada etapa de esta maestría.

A nuestros docentes y mentores, por compartir sus conocimientos y guiarnos con profesionalismo y compromiso en el desarrollo de nuestra formación académica y profesional.

Asimismo, dedicamos esta tesis al esfuerzo, perseverancia y trabajo en equipo que nos permitió culminar este importante desafío, fortaleciendo no solo nuestros conocimientos en la gestión integral de riesgos, sino también nuestros valores de responsabilidad, disciplina y colaboración.

Finalmente, dedicamos este trabajo a todas las personas que contribuyen al fortalecimiento del sector asegurador, impulsando una gestión más eficiente, ética y sostenible.

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a Dios y a nuestras familias, por su apoyo incondicional, comprensión y motivación constante durante el desarrollo de esta etapa académica y profesional.

Agradecemos a la Universidad Internacional del Ecuador y a nuestros docentes de la Maestría en Gestión Integral de Seguros, quienes compartieron sus conocimientos, experiencia y orientación, contribuyendo significativamente a nuestra formación académica y profesional.

De manera especial, expresamos nuestro agradecimiento a Tecniseguros, por impulsar y fortalecer el vínculo académico entre el sector asegurador y la universidad, brindándonos la oportunidad de desarrollar esta maestría y continuar creciendo profesionalmente dentro de la industria de seguros.

Asimismo, agradecemos a todas las personas y profesionales del sector asegurador que, directa o indirectamente, aportaron con información, criterios técnicos y experiencias que enriquecieron el desarrollo de esta investigación.

Reconocemos también el compromiso, esfuerzo y trabajo colaborativo de cada uno de los integrantes de este equipo, ya que la dedicación conjunta permitió culminar satisfactoriamente este importante proyecto académico.

Finalmente, agradecemos a Aseguradora del Sur, cuya información institucional y contexto organizacional permitieron desarrollar el presente estudio sobre gestión integral de riesgos, aportando valor académico y profesional a nuestra investigación.

RESUMEN

La presente investigación analiza la gestión integral de riesgos en Aseguradora del Sur C.A., considerando los ámbitos financiero, técnico y organizacional dentro del contexto del sector asegurador ecuatoriano. El estudio surge de la necesidad de evaluar la efectividad de los mecanismos de identificación, control y supervisión de riesgos en una industria caracterizada por alta regulación, competencia y exposición permanente a factores de incertidumbre.

La metodología utilizada corresponde a un enfoque mixto, de carácter descriptivo y analítico, sustentado en la revisión documental, normativa y organizacional de la compañía, así como en el análisis de indicadores financieros y técnicos del período 2022-2025. Además, se emplearon herramientas de gestión integral de riesgos como la matriz de riesgos, el mapa de calor y los indicadores clave de riesgo (KRIs), permitiendo identificar los principales riesgos que afectan la sostenibilidad institucional.

Los resultados evidencian que Aseguradora del Sur cuenta con una estructura formal de gobierno corporativo y gestión de riesgos alineada con estándares internacionales. Sin embargo, se identificaron riesgos críticos relacionados con procesos operativos, gestión de denuncias, fraude en siniestros, suficiencia de reservas técnicas y aplicación de los principios básicos del seguro, los cuales pueden afectar la solvencia, reputación y continuidad operativa de la organización.

Finalmente, la investigación concluye que una gestión integral de riesgos eficiente debe integrarse de manera permanente con la estrategia corporativa, el control interno, el cumplimiento normativo y la cultura organizacional, contribuyendo al



fortalecimiento de la sostenibilidad, la resiliencia operativa y la toma de decisiones estratégicas dentro del sector asegurador ecuatoriano.

Palabras Clave: Gestión integral de riesgos, gobierno corporativo, sector asegurador, solvencia financiera, control interno, riesgos financieros, sostenibilidad, Aseguradora del Sur.

ABSTRACT

This research analyzes the comprehensive risk management system of Aseguradora del Sur C.A., considering financial, technical, and organizational dimensions within the context of the Ecuadorian insurance sector. The study arises from the need to evaluate the effectiveness of risk identification, control, and supervision mechanisms in an industry characterized by high regulation, competitiveness, and constant exposure to uncertainty factors.

The methodology applied corresponds to a mixed, descriptive, and analytical approach, supported by documentary, regulatory, and organizational review, as well as the analysis of financial and technical indicators from the 2022-2025 period. Additionally, comprehensive risk management tools such as risk matrices, heat maps, and Key Risk Indicators (KRIs) were used to identify the main risks affecting the institution's sustainability.

The results show that Aseguradora del Sur has a formal corporate governance and risk management structure aligned with international standards. However, critical risks related to operational processes, complaint management, claims fraud, adequacy of technical reserves, and the application of insurance principles were identified, which may affect the company's solvency, reputation, and operational continuity.

Finally, the research concludes that effective comprehensive risk management must be permanently integrated with corporate strategy, internal control, regulatory compliance, and organizational culture, contributing to the strengthening of



sustainability, operational resilience, and strategic decision-making within the Ecuadorian insurance sector.

Keywords: Comprehensive risk management, corporate governance, insurance sector, financial solvency, internal control, financial risks, sustainability, Aseguradora del Sur.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPITULO 1: INTRODUCCION	18
1.1. Definición del Proyecto.....	18
1.2. Naturaleza o Tipo de Proyecto	18
1.3. Objetivos	19
1.3.1. Objetivo General	19
1.3.2. Objetivos específicos.....	19
1.4. Justificación e Importancia del Trabajo de Investigación	20
CAPITULO 2: PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN	22
2.1. Perfil Corporativo.....	22
2.2. Principios Éticos y Valores Corporativos	23
2.3. Líneas de Negocio Principales	24
2.4. Presencia Geográfica.....	25
2.5. Magnitudes Clave.....	26
2.6. Conclusiones del Capítulo.....	29
CAPITULO 3: GOBIERNO CORPORATIVO	32
3.1. Marco Institucional y Normativo	32
3.1.1. Estatutos Sociales	32
3.1.2. Reglamento de la Junta General.....	33
3.1.3. Reglamento del Consejo de Administración	33
3.1.4. Normas Internas de Funcionamiento de los Órganos de Gobierno	33
3.2. Órganos de Gobierno y Estructura de Poder	34
3.2.1. Junta General de Accionistas.....	34

3.2.2.	Consejo de Administración o Directorio	35
--------	--	----

3.2.3.	Alta Dirección	37
--------	----------------------	----

3.2.4.	Separación entre Funciones de Supervisión y Ejecución	38
--------	---	----

3.3.	Comités Especializados	38
------	------------------------------	----

Powered by

Arizona State University

3.3.1.	Comité de Auditoría	38
--------	---------------------------	----

3.3.2.	Comité de Riesgos.....	39
--------	------------------------	----

3.3.3.	Comité de Nombramientos y Retribuciones.....	39
--------	--	----

3.3.4.	Comité de Ética y Conducta.....	40
--------	---------------------------------	----

3.3.5.	Comité de Administración Integral de Riesgos.....	40
--------	---	----

3.4.	Políticas Corporativas y Buen Gobierno	41
------	--	----

3.4.1.	Política de Transparencia.....	41
--------	--------------------------------	----

3.4.2.	Código Ético	41
--------	--------------------	----

3.4.3.	Política de Conflictos de Interés.....	42
--------	--	----

3.4.4.	Política de Remuneraciones	43
--------	----------------------------------	----

3.4.5.	Política Antifraude.....	44
--------	--------------------------	----

3.4.6.	Política de Gestión de Riesgos	44
--------	--------------------------------------	----

3.4.7.	Política de Sostenibilidad	45
--------	----------------------------------	----

3.5.	Sistema de Cumplimiento y Control Interno.....	46
------	--	----

14

3.6.	Supervisión del Compliance y la Gestión de Riesgos dentro del Sistema de Gobierno	48
------	---	----

3.7.	Análisis Crítico del Sistema	49
------	------------------------------------	----

3.8.	Conclusiones	51
------	--------------------	----

CAPITULO 4: GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS	54
---	----

4.1.	Marco Institucional de la Gestión de Riesgos.....	54
------	---	----

4.2.	Proceso de Gestión de Riesgos.....	57
4.2.1.	Entorno Estratégico, Operativo y Regulatorio de la Aseguradora.....	58
4.2.2.	Principios de Seguros y su Impacto en la Gestión de Riesgos	60
4.3.	Identificación de Riesgos	62
4.4.	Análisis de Riesgos	65
4.5.	Evaluación y Priorización de Riesgos.....	71
4.5.1.	Criterios de Probabilidad e Impacto	71
4.5.2.	Matriz de riesgos	75
4.6.	Mapa de Calor	84
4.6.1.	Definición de Mapa de Calor	84
4.6.2.	Interpretación de Mapa de Calor	84
4.6.3.	Medidas para Mitigar los Principales Riesgos del Mapa de Calor	88
4.7.	Tratamiento de riesgos	90
4.8.	Monitoreo y Revisión.....	91
4.9.	Comunicación y Consulta	92

4.10.	Indicadores Clave de Riesgo	93
4.10.1.	Metodología	94
4.10.2.	Índice de Gastos Incurridos	96
4.10.3.	Índice de Siniestralidad	98
4.10.4.	Índice de Liquidez	101
4.10.5.	Ratio de Reservas	104
4.11.	Elementos Complementarios de Gestión en la Aseguradora	107
4.11.1.	Apetito de Riesgo y Tolerancias	107
4.11.2.	Solvencia y Capacidad de Respuesta	108
4.11.3.	Reaseguro como Mecanismo de Mitigación	108
4.11.4.	Continuidad del Negocio y Resiliencia Operativa	109
4.12.	Conclusiones	110
CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y APLICACIONES		114
5.1.	Conclusiones Generales	114
5.2.	Conclusiones Específicas	115
5.2.1.	Análisis del Cumplimiento de los Objetivos de la Investigación	115
5.2.2.	Contribución a la Gestión Empresarial	115
5.2.3.	Contribución a Nivel Académico	116
5.2.4.	Contribución a Nivel Personal	117
5.2.5.	Limitaciones a la Investigación	117
Referencias Bibliográficas		119

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	24
Tabla 2	35
Tabla 3	36
Tabla 4	36
Tabla 5	66
Tabla 6	69
Tabla 7	74
Tabla 8	74
Tabla 9	74
Tabla 10	76
Tabla 11	95
Tabla 12	112
Tabla 13	113

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	26
Figura 2	37
Figura 3	47
Figura 4	85

CAPITULO 1: INTRODUCCION

1.1. Definición del Proyecto

El presente proyecto de investigación tiene como propósito analizar la gestión integral de riesgos en Aseguradora del Sur C.A., considerando de manera articulada los riesgos financieros, técnicos, operativos y organizacionales que influyen en el desempeño de la compañía.

En el contexto del sector asegurador ecuatoriano, caracterizado por alta regulación, competencia y exposición a múltiples riesgos, resulta fundamental evaluar la eficacia de los mecanismos de identificación, análisis y control de riesgos implementados por la organización.

El estudio se orienta a examinar no solo la estructura formal de gestión de riesgos, sino también su aplicación práctica en los procesos internos, el impacto sobre el desempeño financiero y técnico, y su relación con el gobierno corporativo. A partir de este análisis, se busca identificar brechas y oportunidades de mejora que permitan fortalecer la sostenibilidad institucional, la toma de decisiones estratégicas y la continuidad del negocio.

1.2. Naturaleza o Tipo de Proyecto

La investigación presenta un enfoque aplicado, debido a que analiza una situación real en una empresa del sector asegurador y propone acciones concretas de mejora que pueden ser implementadas en la práctica.

Asimismo, el estudio tiene un alcance descriptivo y analítico:

- Es descriptivo, porque permite caracterizar la estructura actual de la gestión de

riesgos, los procesos internos, el desempeño financiero y los mecanismos organizacionales de la empresa.

- Es analítico, porque examina la relación entre los riesgos identificados, los indicadores técnicos y financieros, y los sistemas de control interno.
- Metodológicamente, se desarrolla bajo un enfoque mixto:
- Cuantitativo, mediante el análisis de indicadores financieros y técnicos.
- Cualitativo, a través de la revisión documental, normativa y organizacional de la compañía.

Este enfoque integral permite obtener una comprensión profunda del sistema de gestión de riesgos y su impacto en la sostenibilidad de la organización.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Evaluar la gestión integral de riesgos en Aseguradora del Sur C.A., considerando los ámbitos financiero, técnico y organizacional, con el fin de determinar su efectividad y proponer acciones de mejora que contribuyan al fortalecimiento de la sostenibilidad y la toma de decisiones estratégicas de la compañía.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar los procesos internos, mecanismos de control, gobierno corporativo y cumplimiento relacionados con la gestión de riesgos.
- Identificar los principales riesgos financieros, técnicos, operativos, tecnológicos y organizacionales que enfrenta la compañía.

- Evaluar el impacto de los riesgos identificados en la solvencia, rentabilidad y continuidad operativa de Aseguradora del Sur.
- Analizar el comportamiento de los indicadores financieros y técnicos, y su relación con la gestión de riesgos.
- Proponer estrategias y acciones de mejora orientadas a fortalecer la gestión integral de riesgos y el sistema de control interno.

1.4. Justificación e Importancia del Trabajo de Investigación

El sector asegurador ecuatoriano opera en un entorno caracterizado por alta incertidumbre, cambios regulatorios constantes y exposición a riesgos financieros, operativos, tecnológicos y reputacionales. En este contexto, una gestión inadecuada de riesgos puede comprometer la solvencia de las compañías, afectar la confianza de los asegurados y poner en riesgo la continuidad del negocio.

Aseguradora del Sur C.A., como actor relevante dentro del mercado asegurador, enfrenta desafíos importantes asociados al incremento de la siniestralidad, la evolución de los riesgos financieros, la transformación digital y el cumplimiento de exigencias regulatorias cada vez más estrictas. Estos factores hacen necesario evaluar de manera integral la eficacia de su sistema de gestión de riesgos.

Desde el punto de vista académico, la investigación contribuye al estudio de la gestión integral de riesgos en el sector asegurador, al integrar un enfoque multidimensional que combina aspectos financieros, técnicos y organizacionales. Esto permite enriquecer la literatura existente con un análisis aplicado al contexto ecuatoriano.

Desde la perspectiva empresarial, el estudio proporciona información relevante para mejorar los procesos internos, fortalecer los mecanismos de control y optimizar la toma de decisiones estratégicas, lo que contribuye a la sostenibilidad y competitividad de la organización.

Finalmente, la importancia del estudio radica en que una gestión integral de riesgos eficiente permite anticipar escenarios adversos, minimizar pérdidas potenciales, garantizar el cumplimiento de obligaciones frente a los asegurados y consolidar la estabilidad financiera y reputacional de la compañía en el largo plazo.

CAPITULO 2: PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

Este capítulo examina el sistema de gobierno corporativo de Aseguradora del Sur C.A., abordando su perfil corporativo, la estructura de sus órganos de gobierno, el marco normativo aplicable, los comités especializados, las políticas corporativas y los mecanismos generales de supervisión. Este capítulo permite comprender la base institucional sobre la cual se sustentan la dirección estratégica, el control interno y la toma de decisiones dentro de la compañía.

2.1. Perfil Corporativo

Aseguradora del Sur C.A. es una compañía constituida en el Ecuador que opera dentro del sistema asegurador nacional y desarrolla su actividad en el segmento de seguros generales o ramos de no vida. Desde una perspectiva corporativa, se trata de una entidad cuya actividad se enmarca en un sector altamente regulado, intensivo en supervisión prudencial y especialmente sensible a la solidez de sus mecanismos de dirección, control y gestión. Por ello, el análisis de su perfil corporativo resulta indispensable para comprender la lógica de su estructura de gobierno y la forma en que la organización articula sus responsabilidades institucionales.

Desde el punto de vista jurídico, Aseguradora del Sur opera bajo la figura de compañía anónima, lo que implica una estructura societaria basada en la participación accionarial y en la delimitación de responsabilidades conforme al marco legal aplicable. Esta forma societaria es especialmente relevante en términos de gobierno corporativo, dado que exige una adecuada distribución del poder entre accionistas, órganos de administración y alta

dirección, así como mecanismos formales de supervisión y control orientados a preservar la solvencia, la transparencia y la sostenibilidad institucional.

2.2. Principios Éticos y Valores Corporativos

Los principios éticos constituyen la base sobre la cual se orienta el comportamiento de todos los miembros de la organización, desde la alta dirección hasta el personal operativo y se detallan a continuación:

- **Confianza y credibilidad:** Fundamentan la relación con clientes, accionistas y entes reguladores, fortaleciendo la reputación institucional.
- **Integridad:** Implica actuar con rectitud, honestidad y coherencia en todas las decisiones empresariales.
- **Transparencia:** Garantiza la claridad en la gestión y la adecuada rendición de cuentas.
- **Responsabilidad social y ambiental:** Promueve la generación de valor sostenible, considerando el impacto de la operación en la sociedad y el entorno.
- **Orientación al cliente e innovación:** Fomenta el desarrollo de soluciones eficientes, accesibles y alineadas a las necesidades del asegurado

De forma más detallada se puede observar en la Tabla 1, la descripción de cada uno de los valores corporativos, según el Informe de Sostenibilidad de Aseguradora del Sur 2025.

Tabla 1

Valores corporativos de Aseguradora del Sur C.A.

Valor	Descripción
Servir con pasión	Implica brindar un servicio orientado al cliente con compromiso, vocación y excelencia, priorizando la satisfacción de sus necesidades y generando experiencias positivas que fortalecen la relación con los asegurados.
Actuar con amor	Se refiere a desarrollar las actividades empresariales con empatía, respeto y consideración hacia las personas, promoviendo un entorno organizacional basado en el bienestar, la ética y las relaciones humanas responsables.
Alcanzar y mejorar los resultados	Consiste en mantener una orientación constante hacia el logro de objetivos, promoviendo la eficiencia, la mejora continua y la sostenibilidad de los resultados en el tiempo, en beneficio de la organización y sus grupos de interés.
Construir confianza y credibilidad	Hace referencia a actuar con integridad, transparencia y coherencia, generando relaciones sólidas y duraderas con clientes, colaboradores, reguladores y demás stakeholders.
Innovar permanentemente	Implica fomentar la creatividad y la mejora continua en procesos, productos y servicios, adaptándose a los cambios del entorno y promoviendo soluciones que generen valor para la organización y la sociedad.
Trabajar como equipo único	Se basa en la colaboración, la comunicación efectiva y el compromiso colectivo, orientados al logro de objetivos comunes y al fortalecimiento de una cultura organizacional.

Nota: Adaptado de Informe de Sostenibilidad de Aseguradora del Sur (2025).

2.3. Líneas de Negocio Principales

Aseguradora del Sur desarrolla sus actividades principalmente dentro del mercado de seguros generales, ofreciendo productos orientados a la protección de bienes, responsabilidades y riesgos empresariales.

Entre sus principales líneas de negocio se destacan:

- Seguros de vehículos

- Seguros de incendio y líneas aliadas
- Seguros de responsabilidad civil
- Seguros de transporte
- Seguros técnicos
- Seguros de accidentes personales
- Seguros de fianzas

Estas líneas de negocio permiten a la compañía ofrecer soluciones de aseguramiento tanto para clientes individuales como para empresas, contribuyendo a la protección del patrimonio frente a eventos imprevistos. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2024).

2.4. Presencia Geográfica

La sede principal de Aseguradora del Sur se encuentra en la ciudad de Quito, Ecuador. No obstante, la compañía mantiene presencia a nivel nacional a través de oficinas comerciales, agencias y una amplia red de intermediarios y brókers de seguros.

Entre las principales ciudades donde la empresa mantiene operaciones se encuentran:

- Quito
- Guayaquil
- Cuenca
- Ambato
- Riobamba

Esta cobertura territorial permite a la aseguradora atender diferentes segmentos del mercado y ofrecer sus productos en diversas regiones del país, como muestra la Figura 1.

Figura 1

Ubicación geográfica y presencia de Aseguradora del Sur en el Ecuador



Nota: La figura muestra la distribución geográfica de las zonas operativas de Aseguradora del Sur en el territorio ecuatoriano, así como la ubicación de su sede principal en la ciudad de Quito. Elaboración propia a partir de *Aseguradora del Sur (2026)*

2.5. Magnitudes Clave

Aseguradora del Sur C.A. constituye una de las compañías relevantes dentro del sector asegurador ecuatoriano, con una trayectoria consolidada en el mercado de seguros generales. A lo largo de más de tres décadas de operación, la empresa ha desarrollado una

estructura organizacional y operativa que le permite atender tanto a clientes individuales como corporativos en diversas regiones del país (Aseguradora del Sur, 2024).

Entre las principales magnitudes corporativas que caracterizan a la organización se destacan las siguientes:

- Trayectoria empresarial

La compañía cuenta con más de 30 años de presencia en el mercado asegurador ecuatoriano, lo que le ha permitido consolidar experiencia en la suscripción de riesgos, la administración de pólizas y la gestión de siniestros dentro del segmento de seguros generales

- Cobertura geográfica y red comercial

Aseguradora del Sur mantiene presencia comercial en diversas ciudades del Ecuador a través de oficinas, agencias y una red de intermediarios y asesores de seguros. Esta red comercial facilita la distribución de productos aseguradores y la atención oportuna a los asegurados en diferentes regiones del país.

- Participación en el mercado asegurador

De acuerdo con la información publicada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, la compañía forma parte del grupo de aseguradoras que participan activamente en el mercado ecuatoriano de seguros generales, compitiendo con otras empresas del sector en la oferta de coberturas patrimoniales y de responsabilidad. Aseguradora del Sur mantiene una participación aproximada del 4 % al 5 % del mercado asegurador ecuatoriano, ubicándose dentro de las cinco principales compañías del sector en términos de primas

emitidas. Esto refleja una posición competitiva relevante dentro de la industria aseguradora nacional.

- Primas emitidas y tamaño operativo

Las primas emitidas constituyen uno de los principales indicadores de tamaño dentro del sector asegurador, ya que reflejan el volumen de riesgos asumidos por una compañía y su capacidad para generar ingresos derivados de la actividad aseguradora. Durante el período 2021-2023, Aseguradora del Sur presenta una tendencia de crecimiento sostenido en el volumen de primas emitidas. La compañía pasa de aproximadamente USD 68 millones en 2021 a USD 79 millones en 2023, lo que refleja una expansión progresiva de su cartera y consolidación dentro del mercado asegurador ecuatoriano. Actualmente a diciembre 2025, refleja una prima de 148 millones.

- Activos y solidez financiera

Las compañías de seguros mantienen activos financieros y reservas técnicas destinados a garantizar el cumplimiento de las obligaciones frente a los asegurados. En este sentido, las aseguradoras ecuatorianas deben cumplir con los requisitos de solvencia establecidos por la normativa del sistema financiero y por el organismo regulador del sector (Asamblea Nacional del Ecuador, 2014).

- Capital humano y estructura organizacional

La organización cuenta con una plantilla estimada de entre 200 y 500 colaboradores, además de una extensa red de intermediarios, bróker y asesores de seguros que participan en

la comercialización de productos y en la gestión de la relación con los clientes (Aseguradora del Sur, 2024).

- Supervisión y regulación

Como entidad integrante del sistema asegurador ecuatoriano, la compañía se encuentra bajo la supervisión de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, organismo encargado de controlar el cumplimiento de las normas prudenciales, la solvencia financiera y las buenas prácticas de gobierno corporativo dentro del sector (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2024).

En conjunto, estas magnitudes permiten dimensionar el tamaño, la capacidad operativa y el posicionamiento de Aseguradora del Sur dentro del mercado asegurador ecuatoriano, aspectos que resultan relevantes para el análisis del sistema de gobierno corporativo y la gestión integral de riesgos.

2.6. Conclusiones del Capítulo

El análisis del perfil organizacional de Aseguradora del Sur C.A. permitió comprender las características estructurales, operativas y estratégicas que definen su funcionamiento dentro del sector asegurador ecuatoriano. Se destaca que la compañía opera en un entorno altamente regulado, lo cual exige el cumplimiento de estándares estrictos de solvencia, control y gobierno corporativo, elementos fundamentales para garantizar su estabilidad y sostenibilidad institucional.

Desde el punto de vista corporativo, se evidenció que Aseguradora del Sur, al constituirse como una sociedad anónima, dispone de una estructura organizacional definida

que facilita la adecuada distribución de responsabilidades entre accionistas, órganos de administración y alta dirección. Esta configuración resulta clave para asegurar la transparencia en la toma de decisiones y el equilibrio en la gestión empresarial.

Asimismo, los principios éticos y valores corporativos identificados reflejan una cultura organizacional orientada a la integridad, la transparencia, la confianza y la responsabilidad social, lo que fortalece la reputación institucional y la relación con sus grupos de interés. Estos elementos constituyen una base esencial para el desarrollo de prácticas de buen gobierno corporativo y gestión responsable del negocio.

En cuanto a su modelo de negocio, la compañía mantiene una diversificación importante en sus líneas de seguros generales, lo que le permite atender distintos segmentos del mercado y reducir la concentración de riesgos. Esta característica contribuye a su estabilidad operativa y a la generación de ingresos sostenidos en el tiempo.

Por otro lado, la presencia geográfica a nivel nacional y la existencia de una amplia red comercial evidencian la capacidad de la aseguradora para operar de manera eficiente en diferentes regiones del país, ampliando su cobertura y fortaleciendo su posicionamiento en el mercado.

Finalmente, el análisis de las magnitudes clave permite concluir que Aseguradora del Sur se posiciona como una empresa relevante dentro del sector asegurador ecuatoriano, con crecimiento sostenido en primas emitidas, una estructura organizativa consolidada y una participación significativa en el mercado. Estos factores, combinados con su regulación y supervisión constante por parte de entidades competentes, constituyen una base sólida para el



desarrollo de su sistema de gobierno corporativo y la implementación de una gestión integral de riesgos efectiva.

CAPITULO 3: GOBIERNO CORPORATIVO

Un sistema de gobierno corporativo es el marco de relaciones, reglas y procesos mediante los cuales una empresa es dirigida y controlada. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2023), este sistema define cómo interactúan la administración, el consejo de administración, los accionistas y otras partes interesadas, promoviendo transparencia, equidad, responsabilidad y sostenibilidad en la gestión empresarial.

3.1. Marco Institucional y Normativo

3.1.1. Estatutos Sociales

Aseguradora del Sur compañía de seguros y reaseguros constituida bajo la forma de sociedad anónima en Ecuador, cuenta con estatutos sociales que forman parte de su documentación legal obligatoria. Estos estatutos contienen las normas internas que regulan:

- La constitución de la sociedad
- Su denominación, objeto social y domicilio
- Su capital social y la estructura accionaria
- Sus órganos de administración y representación
- Procedimientos de funcionamiento interno
- Derechos y obligaciones

Estos documentos están registrados y custodiados por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (Supercías), que es la entidad encargada de almacenar y publicar la información legal de todas las empresas en Ecuador.

3.1.2. Reglamento de la Junta General

Aseguradora del Sur, no cuenta con un documento publicado, pero está obligado a cumplir con lo siguiente:

- Reglamento de Juntas Generales de Socios y Accionistas de Compañías Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros
- Todas las sociedades anónimas como Aseguradora del Sur están bajo control de la SCVS que asumió el control del sector asegurador desde 2015.

3.1.3. Reglamento del Consejo de Administración

Aseguradora del Sur C.A., tiene un órgano superior equivalente a un Consejo de administración, a pesar de que públicamente se lo identifica bajo la figura de Directorio a ser una sociedad anónima en el Ecuador.

- Directorio / Ejecutivos
- Fundador y presidente: Rodrigo Cevallos.
- Presidente Ejecutivo: Rodrigo Cevallos Breilh.
- Vicepresidente de Negocios: Juan Fernando Cevallos Guevara.
- Vicepresidente Administrativo y Financiero: Rodrigo Cevallos Guevara.

3.1.4. Normas Internas de Funcionamiento de los Órganos de Gobierno

Aseguradora del Sur C.A. mantendrá una estructura organizacional de gestión, control y administración para que las políticas, normas y procedimientos se adhieran a la estructura y lineamientos de gestión de la empresa, anteponiendo el cumplimiento de estas al logro de metas comerciales. Aseguradora del Sur C.A. contará con políticas y procedimientos para

prevenir el lavado de activos de cumplimiento obligatorio para los integrantes del directorio, funcionarios y empleados de la institución, las cuales regirán también para los prestadores de servicios de seguros. (Aseguradora del Sur, 2017)

3.2. Órganos de Gobierno y Estructura de Poder

3.2.1. Junta General de Accionistas

Es el máximo órgano de gobierno y administración de la compañía, establecido conforme a la ley. Dentro del marco legal, reglamento y estatutario vigente, tiene la facultad de tomar las decisiones necesarias para asegurar el adecuado funcionamiento de la organización. (Ley de Compañías, 1999).

La estructura accionarial de Aseguradora del Sur está compuesta tanto por personas naturales como jurídicas, evidenciando una combinación de inversionistas individuales y corporativos como se muestra en la Tabla 2. De acuerdo con la información de gobierno corporativo reportada a la Superintendencia de Compañías, algunos accionistas presentan una permanencia superior a veinte años dentro de la organización, lo que refleja estabilidad en la estructura de propiedad y continuidad en la toma de decisiones estratégicas.

Esta estabilidad accionarial constituye un elemento relevante dentro del sistema de gobierno corporativo, ya que facilita la alineación entre los intereses de los propietarios, la dirección estratégica de la empresa y la gestión de riesgos corporativos.

Tabla 2

Estructura y características del accionariado de Aseguradora del Sur

Accionista	Tipo de accionista	Tiempo accionista
VATIN ENTERPRISE-HOLDING S.A.S.	Persona jurídica	4 años
Rodrigo Cevallos Guevara	Persona natural	22 años
Ramiro Chiriboga Cordovez	Persona natural	22 años
LA CAATEDRAL HOLDING S.A.S.	Persona jurídica	3 años
ENTRESPIESIKERA S.A.S.	Persona jurídica	4 años
AKIRA-ENTERPRISES S.A.S.	Persona jurídica	2 años
María José Cevallos Guevara	Persona natural	2 años
Juan Fernando Cevallos Guevara	Persona natural	2 años

Nota: Elaboración propia a partir de información de *Gobierno*

Corporativo de Aseguradora del Sur reportada a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2025

3.2.2. Consejo de Administración o Directorio

El directorio de la compañía está conformado por profesionales con experiencia en áreas como administración, finanzas y derecho, quienes participan en diferentes comités encargados de supervisar aspectos clave del gobierno corporativo. En la Tabla 3, se presenta la composición del directorio de la organización y en la Tabla 4 los comités del directorio de Aseguradora del Sur.

Tabla 3*Composición del Directorio de Aseguradora del Sur*

Miembro del Directorio	Formación profesional	Tipo de director
Luis Ramiro Chiriboga Córdovez	Ingeniero en Administración de Empresas	Externo
Alex Javier Salazar Dillon	Ingeniera en Administración de Empresas, MBA	Externo
Luis Vinicio Qhihuano Echeverria	Ingeniero Bursátil	Externo
Álvaro Xavier Landázuri Aguirre	Administrador, MBA	Externo
Gilberto Rafael Novoa Flor	Doctor en Jurisprudencia	Externo

Nota: Elaboración propia a partir de información institucional de Aseguradora del Sur, 2025

Tabla 4*Comités del Directorio de Aseguradora del Sur*

Comité	Función principal
Comité de Cumplimiento	Supervisar el cumplimiento de normativa legal y regulatoria.
Comité de Administración Integral de Riesgos	Identificar, evaluar y controlar los riesgos financieros y operativos.
Comité de Ética	Supervisar el cumplimiento de principios éticos y conducta corporativa.
Comité de Retribuciones	Definir políticas de remuneración y compensación del directorio.
Comité de Auditoría	Supervisar procesos de control interno y auditoría financiera.
Comité de Inversiones	Analizar y aprobar decisiones relacionadas con inversiones.

Nota: Elaboración propia a partir de información institucional de Aseguradora del Sur, 2025

3.2.3. Alta Dirección

Aseguradora del Sur, con base en Quito, Ecuador, está presidida y fue fundada por Rodrigo Cevallos. La compañía cuenta con más de 30 años de trayectoria en el mercado asegurador, ofreciendo soluciones integrales de seguros para personas y empresas. (Forbes Ecuador, 2022)

Figura 2

Estructura del sistema de gobierno corporativo



Nota: La figura muestra la estructura jerárquica del sistema de gobierno corporativo, incluyendo la interacción entre accionistas, directorio, alta dirección y comités especializados responsables de la supervisión y control institucional. Elaboración propia a partir de información de *Aseguradora del Sur* (2025).

3.2.4. Separación entre Funciones de Supervisión y Ejecución

Aseguradora del Sur, C.A., implementa una separación de funciones entre supervisión y ejecución para prevenir errores y fraudes, cumpliendo con normas de control interno. La estructura distingue entre la gestión operativa (vicepresidencia de negocios, gerencias) y las listas de control (Persona expuesta políticamente - PEP). Los riesgos se mitigan mediante la segregación de tareas.

- **Responsabilidades de Ejecución:** El presidente ejecutivo, vicepresidente de Negocios y Canales, o Gerente de Sucursal son responsables de la operación diaria y la gestión comercial.
- **Controles de Supervisión:** Se basan en la verificación de listas de observados (PEP) y el cumplimiento de normativas de control interno para la prevención de lavado de dinero.
- **Segregación de Funciones:** La compañía separa los procesos para garantizar que ninguna persona sea responsable de todas las etapas de una operación, mitigando riesgos operativos.

3.3. Comités Especializados

3.3.1. Comité de Auditoría

Aseguradora del Sur supervisa las funciones de auditoría de la empresa. Tiene un comité integrado por tres miembros: dos vocales del directorio y un vocal externo. Es importante mencionar que uno de los integrantes debe tener experiencia en auditoría y finanzas y poder descifrar los estados financieros de la empresa y el miembro externo debe

ser calificado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros y debe cumplir con los requisitos que indique la entidad reguladora.

Así podrán garantizar que exista vigilancia especializada e independiente para que existan procesos íntegros y transparentes en el área financiera y operaciones de la empresa. (Aseguradora del Sur, 2024)

3.3.2. Comité de Riesgos

Este comité está conformado por varios miembros: el presidente ejecutivo o delegado, responsable del área legal o delegado, vocal del Directorio, el Oficial de Cumplimiento, funcionarios de áreas técnicas y comerciales y auditor interno. Se reconoce a cada participante el derecho a intervenir, a excepción del auditor interno. A este comité lo preside el vocal del Directorio o, el presidente ejecutivo, mientras que el responsable del área legal desempeña las funciones de secretario. Los comités son llevados a cabo cada mes, y solamente en caso de que sea necesario, se realizarán comités de forma extraordinaria. Para que se dé el Comité de riesgos, deben estar conformados al menos la mitad más uno de los miembros mencionados (Aseguradora del Sur, 2024)

3.3.3. Comité de Nombramientos y Retribuciones

Este comité está conformado por dos miembros pertenecientes al Directorio: un representante designado por la Junta General de Accionistas (quien preside el comité) y el presidente ejecutivo de la compañía. Todos los asistentes tienen capacidad de opinión y voto en las decisiones que se tomen en el comité. Las resoluciones se adoptan por votaciones del que posea la mayoría, y si de da un empate, el presidente tiene el voto decisivo. El secretario

es designado por los integrantes entre personas que no formen parte del grupo. El comité desempeña un papel importante en la supervisión de la política de retribución de la compañía para mantener un equilibrio prestacional acorde a las funciones y puedan alinearse con los objetivos estratégicos de Aseguradora del Sur.

3.3.4. Comité de Ética y Conducta

Este comité se compone por un representante de los accionistas, un representante de la administración (vocal principal o suplente del Directorio) y un representante de los colaboradores, previamente calificados por la SUPERCIAS. Todos poseen voz y voto en la toma de decisiones. Las decisiones se adoptan por mayoría y si hay empate, lo decide el presidente del comité. El funcionario administrativo de recursos humanos actúa como secretario. En el comité se supervisa y promueve que se cumplan con la ética y conducta dentro de la Compañía y que las acciones de los funcionarios se alineen con las normativas y los valores corporativos. (Aseguradora del Sur, 2024)

3.3.5. Comité de Administración Integral de Riesgos

Este comité dirige la gestión de riesgos en la organización. Debe presidirlo un vocal del Directorio y se conforma por el presidente ejecutivo, la Unidad de Riesgos y otros funcionarios y especialistas de las áreas de negocios. Con ellos se puede tener una perspectiva para la identificación y mitigación de riesgos que pueda tener una Compañía de Seguros. El comité designa a un secretario que va a elaborar actas y asegurar transparencia y toma de decisiones mismas que serán tomadas por mayoría de votos, y si existe empate, el presidente tendrá que definir. Los comités son llevados a cabo cada mes, y solamente en caso

de que sea necesario, se realizarán comités de forma extraordinaria. requiriendo la asistencia mínima de dos integrantes para que la sesión se valide. (Aseguradora del Sur, 2024)

3.4. Políticas Corporativas y Buen Gobierno

Las políticas corporativas constituyen instrumentos fundamentales dentro del sistema de gobierno corporativo, ya que establecen los principios, normas y directrices que orientan la conducta de la organización y de sus órganos de dirección. Estas políticas permiten fortalecer la transparencia, la ética empresarial, el control interno y la adecuada gestión de riesgos, contribuyendo a la sostenibilidad y creación de valor a largo plazo (OECD, 2023).

3.4.1. Política de Transparencia

La política de transparencia tiene como objetivo garantizar que la información relevante de la empresa sea comunicada de manera clara, veraz, oportuna y accesible a los distintos grupos de interés. Esto incluye accionistas, reguladores, clientes, empleados y el público en general.

Una adecuada política de transparencia permite fortalecer la confianza en la organización, mejorar la rendición de cuentas y facilitar la toma de decisiones informadas por parte de los inversores y otros stakeholders (OECD, 2023). Asimismo, contribuye a prevenir conflictos de interés y prácticas que puedan afectar la reputación corporativa.

3.4.2. Código Ético

Código Ético o Código de Conducta, es un documento formal que establece las normas éticas, valores y pautas de comportamiento esperados de empleados y directivos.

El código ético y la operación de Aseguradora del Sur en Ecuador son regulados y supervisados principalmente por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Además, la institución cumple con las normativas estipuladas por la Superintendencia de Bancos, asegurando su cumplimiento normativo y legal en el país.

En Aseguradora del Sur C.A., el Código de Ética y Conducta se encuentra alineado con los valores corporativos y con su enfoque de sostenibilidad, promoviendo principios como la integridad, la transparencia, la responsabilidad y el respeto.

El código regula aspectos fundamentales como la prevención de conflictos de interés, el uso adecuado de la información confidencial, el comportamiento frente a clientes y terceros, así como el cumplimiento de las disposiciones regulatorias aplicables al sector asegurador. De esta manera, se busca prevenir riesgos legales, operativos y reputacionales, garantizando que las actuaciones de los miembros de la organización se alineen con los principios éticos y las mejores prácticas de gobierno corporativo.

Asimismo, este instrumento funciona como una guía para la toma de decisiones en situaciones que impliquen dilemas éticos, permitiendo que los colaboradores actúen de manera responsable y conforme a las políticas internas de la organización.

3.4.3. Política de Conflictos de Interés

La política de conflictos de interés tiene como finalidad prevenir situaciones en las que los intereses personales de directivos, empleados o accionistas puedan interferir con los intereses de la empresa.

Esta política establece procedimientos para identificar, declarar y gestionar posibles conflictos de interés, asegurando que las decisiones empresariales se adopten de forma objetiva y en beneficio de la organización y sus grupos de interés (Tricker, 2019).

El Directorio de Aseguradora del Sur gestiona y previene los conflictos de interés mediante el Código, Código de Buen Gobierno Corporativo, Comité de Ética y el reglamento interno de la empresa. Estos instrumentos dan claridad para identificar los conflictos de interés de forma efectiva.

3.4.4. Política de Remuneraciones

La política de remuneraciones regula los criterios utilizados para la compensación de los directivos y altos ejecutivos de la empresa. Su objetivo es asegurar que las remuneraciones estén alineadas con la estrategia empresarial, el desempeño organizacional y la creación de valor sostenible.

Un sistema de remuneraciones adecuado contribuye a incentivar comportamientos responsables y a evitar prácticas que prioricen resultados a corto plazo en detrimento de la sostenibilidad de la empresa (OECD, 2023).

En Aseguradora del Sur, un equipo de Cultura y Talento Humano se encargan de determinar la remuneración. Se toma información del mercado con otros factores como nivel de conocimientos, posición del cargo, experiencia, nivel de riesgo para poder hacer un estudio y garantizar equidad y competitividad en las remuneraciones que se ofrezcan al personal. Adicionalmente trabajan con sistema de compensaciones siempre y cuando cumplan con las metas y presupuestos establecidos en las áreas operativas.

3.4.5. Política Antifraude

La política antifraude y anticorrupción establece mecanismos para prevenir, detectar y sancionar prácticas fraudulentas o corruptas dentro de la organización. Esta política incluye controles internos, procedimientos de auditoría, capacitación del personal y canales de denuncia para reportar posibles irregularidades.

La implementación de políticas anticorrupción es esencial para garantizar la integridad empresarial y cumplir con los estándares internacionales de gobierno corporativo y cumplimiento normativo (Transparency International, 2022).

Aseguradora del Sur promueve la cultura organizacional, misma que se basa en la integridad y Honestidad. Tienen el compromiso de implementar medidas para combatir y prevenir la corrupción.

En el año 2024, Aseguradora del Sur identificó y mitigó posibles riesgos de fraude y corrupción en áreas centrales en las que interactúan proveedores y clientes.

Por otro lado, han implementado un canal de denuncias “Tu Voz Segura”, disponible las 24 horas del día, los 365 días del año y operado por un externo Ernst & Young (EY), quienes garantizan confidencialidad en el manejo de la información.

3.4.6. Política de Gestión de Riesgos

La política de gestión de riesgos establece el marco para identificar, evaluar y gestionar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Este proceso incluye la identificación de riesgos operativos, financieros, legales, tecnológicos y reputacionales, así como la implementación de medidas de control y mitigación. La gestión de riesgos permite a las empresas anticipar amenazas, mejorar la toma de decisiones y fortalecer su resiliencia organizacional (ISO, 2018).

Aseguradora del Sur se basa en la gestión integral de riesgos, priorizando el control y administración de forma efectiva y eficiente. Adicionalmente se anticipan a situaciones que podrían afectar a la sostenibilidad de la organización.

Aseguradora del Sur adoptó la ISO 31000 Gestión de Riesgos y el marco COSO ERM de Gestión de Riesgos Empresariales para estratégicamente mitigar los riesgos a los cuales están expuestos como Compañía de Seguros.

3.4.7. Política de Sostenibilidad

La política de sostenibilidad integra los principios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) dentro de la estrategia empresarial. Esta política busca asegurar que las actividades de la empresa generen valor económico, social y ambiental de forma equilibrada.

La sostenibilidad corporativa implica el compromiso con prácticas responsables, la reducción de impactos ambientales, el respeto por los derechos humanos y la generación de beneficios para la sociedad en su conjunto (UN Global Compact, 2021).

En el año 2024, Aseguradora del Sur implementó la Estrategia de Sostenibilidad para así fortalecer una gestión responsable con el ambiente, de gobernanza y social para así dar también sostenibilidad a su negocio. Con esto también se genera la creación de ideas innovadoras, dinamismo para mejorar la competitividad y ser líderes en el mercado. El

enfoque favorece tanto el bienestar de la sociedad y el medio ambiente como el crecimiento sostenible de la organización a largo plazo consolidando la reputación en el mercado y dando estabilidad financiera a la empresa.

3.5. Sistema de Cumplimiento y Control Interno

El sistema de gestión del cumplimiento en Aseguradora del Sur C.A. se estructura como un modelo operativo orientado a garantizar el cumplimiento normativo, prevenir riesgos legales y fortalecer la integridad institucional. Este sistema se articula a través de tres funciones principales: prevención, detección y reacción (OECD, 2023).

El sistema de cumplimiento de Aseguradora del Sur se estructura en tres funciones operativas: prevención, detección y reacción, las cuales permiten gestionar el cumplimiento normativo de manera integral.

Como se observa en la Figura 3, el modelo se operacionaliza de la siguiente manera:

- Prevención: Código de ética, políticas internas y capacitación al personal.
- Detección: Canal de denuncias, monitoreo de operaciones y auditorías internas.
- Reacción: Investigación de casos, aplicación de medidas correctivas y reporte a la alta dirección.

Este enfoque permite que el sistema de cumplimiento funcione como un mecanismo práctico dentro de la organización, más allá de un esquema teórico.

En la fase de prevención, la compañía establece instrumentos como el Código de Ética y Conducta, políticas corporativas de cumplimiento y programas de capacitación

dirigidos al personal. Estos elementos buscan evitar la ocurrencia de conductas contrarias a la normativa y fortalecer la cultura de cumplimiento dentro de la organización.

Figura 3

Modelo de gestión del cumplimiento: Prevenir – Detectar – Reaccionar



Nota. La figura representa el modelo de gestión de cumplimiento basado en tres fases: prevención, mediante políticas, códigos éticos y capacitación; detección, mediante monitoreo, auditorías, matrices de riesgo y canales de denuncia; y reacción, mediante procesos de investigación, medidas disciplinarias y planes correctivos. Elaboración propia con base en *OECD, 2023*

En la fase de detección, la aseguradora implementa mecanismos de monitoreo de operaciones, auditorías internas y externas, así como matrices de riesgos que permiten identificar oportunamente posibles irregularidades o incumplimientos.

En la fase de reacción, la organización activa procedimientos internos para la investigación de los hechos detectados, la aplicación de medidas correctivas y disciplinarias, y el reporte a los órganos de supervisión correspondientes.

Este enfoque permite que el sistema de cumplimiento no se limite a un esquema teórico, sino que funcione como un modelo operativo integrado a la gestión diaria de la compañía, contribuyendo a la mitigación de riesgos legales, operativos y reputacionales.

3.6. Supervisión del Compliance y la Gestión de Riesgos dentro del Sistema de Gobierno

Dentro del Sistema de Gobierno Corporativo, la supervisión del cumplimiento normativo y de la gestión de riesgos constituye una función esencial para asegurar que la entidad opere con criterios de legalidad, prudencia y control. En el caso analizado, el trabajo permite identificar una estructura en la que estas funciones se vinculan con instancias especializadas de supervisión, particularmente a través de la oficialía de cumplimiento, la unidad de gestión integral de riesgos y los comités que reportan al Directorio.

Con base en la información presentada, la función de cumplimiento se encuentra asociada al reporte funcional hacia el Directorio o hacia el comité competente, mientras que la función de riesgos se articula a través del Comité de Riesgos como instancia especializada de seguimiento. Esta distribución busca preservar la separación entre las áreas de control y

las áreas operativas, favoreciendo una supervisión más objetiva y reduciendo la posibilidad de interferencias en el ejercicio de ambas funciones.

En este sentido, puede señalarse que el esquema descrito refleja una integración formal entre gobierno corporativo, cumplimiento y gestión de riesgos, en la medida en que ambas funciones aparecen insertas en la estructura de supervisión de la compañía y no exclusivamente subordinadas a la gestión ejecutiva. Sin embargo, el análisis disponible se apoya principalmente en información general e institucional, por lo que sería deseable una mayor evidencia pública sobre la periodicidad de los reportes, el funcionamiento efectivo de los comités y el alcance concreto de la independencia funcional de estas áreas

3.7. Análisis Crítico del Sistema

Del análisis efectuado sobre la estructura de gobierno corporativo de Aseguradora del Sur C.A., se observa que la organización cuenta con una estructura formal robusta, respaldada por órganos de gobierno claramente definidos, comités especializados y políticas corporativas orientadas al control, la transparencia y la gestión integral de riesgos. Estos elementos evidencian el compromiso institucional por mantener prácticas alineadas con los requerimientos regulatorios y las buenas prácticas de gobierno corporativo.

Sin embargo, el grupo considera que uno de los principales aspectos susceptibles de mejora corresponde a la limitada disponibilidad de información pública relacionada con la efectividad de dichos mecanismos de control. Si bien la compañía divulga la existencia de comités, políticas y estructuras de supervisión, no se identificó evidencia suficiente que

permita evaluar el impacto real de las decisiones adoptadas por estos órganos ni el nivel de cumplimiento de los planes de acción derivados de sus actividades.

Asimismo, se identificó que la gestión integral de riesgos se encuentra formalmente incorporada dentro de la estructura organizacional mediante la adopción de metodologías reconocidas internacionalmente y la participación de comités especializados. No obstante, desde la perspectiva del grupo, sería recomendable fortalecer la divulgación de indicadores de gestión de riesgos que permitan conocer de manera más objetiva la evolución de los riesgos estratégicos, operativos, financieros y reputacionales a los que se encuentra expuesta la organización. Esta práctica contribuiría a incrementar la transparencia y facilitaría la evaluación de la efectividad de los controles implementados.

Otro aspecto relevante identificado durante el análisis es la adecuada separación entre funciones de supervisión y funciones operativas. Sin embargo, considerando la importancia que tienen las áreas de cumplimiento, auditoría y riesgos dentro del sector asegurador, se considera conveniente fortalecer los mecanismos que garanticen la independencia funcional de estas áreas respecto de la administración ejecutiva, con el fin de reforzar la objetividad en los procesos de control y monitoreo.

En relación con el sistema de cumplimiento, el grupo reconoce como fortaleza la existencia de herramientas como el Código de Ética, las políticas corporativas y el canal de denuncias “Tu Voz Segura”. No obstante, se considera que la organización podría complementar estas iniciativas mediante la implementación de indicadores que permitan medir aspectos como número de denuncias recibidas, tiempos de resolución, acciones

correctivas aplicadas y resultados obtenidos. Esta información facilitaría la evaluación continua del sistema y fortalecería la cultura de cumplimiento dentro de la institución.

Por otra parte, aunque la organización ha incorporado criterios de sostenibilidad dentro de su estrategia empresarial, se observa una oportunidad de mejora en la medición y comunicación de resultados asociados a factores ambientales, sociales y de gobernanza. El establecimiento de indicadores específicos permitiría evidenciar con mayor claridad el impacto de las acciones desarrolladas y su contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos de largo plazo.

Finalmente, el grupo concluye que Aseguradora del Sur presenta una estructura de gobierno corporativo sólida y alineada con las exigencias regulatorias del sector asegurador ecuatoriano. Sin embargo, considera que la principal oportunidad de fortalecimiento radica en evolucionar desde una estructura formal de control hacia un modelo sustentado en indicadores de desempeño, medición de resultados y mayor transparencia sobre la efectividad de los mecanismos implementados. Esto permitiría fortalecer la confianza de los grupos de interés y consolidar una gestión más eficiente, sostenible y orientada a la generación de valor en el largo plazo.

3.8. Conclusiones

En conclusión, el análisis del sistema de gobierno corporativo de Aseguradora del Sur permite identificar una estructura organizacional formalmente sólida, sustentada en principios, normas y buenas prácticas alineadas con estándares internacionales como los establecidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD,

2023) y marcos reconocidos de gestión de riesgos y cumplimiento. La empresa dispone de un conjunto integral de mecanismos de gobernanza que incluyen órganos claramente definidos, comités especializados, políticas corporativas robustas y un sistema de control interno estructurado bajo el enfoque de prevención, detección y reacción. Estos elementos reflejan un compromiso institucional con la transparencia, la ética empresarial, la sostenibilidad y la adecuada gestión de riesgos.

No obstante, el estudio evidencia que, a pesar de la solidez formal del sistema, existe una brecha entre el diseño normativo y la evidencia práctica de su funcionamiento. La información analizada se sustenta principalmente en documentos institucionales y descripciones estructurales, lo que limita la posibilidad de evaluar la eficacia real del gobierno corporativo en términos de resultados, impacto y desempeño. En este sentido, la ausencia de indicadores cuantificables, reportes de gestión detallados y evidencia empírica sobre la operatividad de los comités y órganos de control representa una limitación relevante para determinar el nivel de efectividad del sistema de gobernanza implementado.

Asimismo, se identifican potenciales riesgos asociados a la concentración de la propiedad y la participación de un grupo familiar dentro de la estructura accionarial y la alta dirección, lo cual podría influir en la independencia de los procesos de toma de decisiones. Aunque el Directorio se presenta como un órgano con miembros externos, la falta de información específica sobre criterios de independencia y mecanismos de evaluación limita la posibilidad de confirmar la objetividad en la supervisión estratégica. De igual manera, la disponibilidad limitada de ciertos documentos públicos y la escasa información sobre la

dinámica operativa de los comités evidencian oportunidades de mejora en materia de transparencia y rendición de cuentas.

En este contexto, resulta fundamental que la organización fortalezca su sistema de gobierno corporativo mediante la incorporación de herramientas de medición del desempeño, tales como indicadores de cumplimiento, evaluación de riesgos y desempeño del Directorio. Asimismo, se recomienda la implementación de evaluaciones periódicas independientes, auditorías de gobernanza y la adopción de prácticas de divulgación más transparentes, incluyendo la publicación de informes de gobierno corporativo y sostenibilidad. Estas acciones permitirían consolidar un modelo de gobernanza más efectivo, verificable y alineado con las mejores prácticas internacionales.

En definitiva, Aseguradora del Sur cuenta con una base estructural adecuada que le permite sostener un sistema de gobierno corporativo alineado con estándares internacionales; sin embargo, el principal desafío radica en la consolidación de dicho sistema a través de su aplicación efectiva, la generación de evidencia empírica y el fortalecimiento de la transparencia. La implementación de estas mejoras contribuirá a optimizar el funcionamiento interno de la organización, reforzar la confianza de los grupos de interés y garantizar la sostenibilidad y competitividad de la empresa a largo plazo.

CAPITULO 4: GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

La gestión integral de riesgos constituye un proceso fundamental dentro de las organizaciones, especialmente en el sector asegurador, donde la actividad se basa en la asunción y administración de riesgos. Este proceso permite identificar, analizar, evaluar y monitorear los eventos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales, contribuyendo a la sostenibilidad, solvencia y estabilidad de la entidad.

En una aseguradora, la gestión de riesgos no solo se limita a los aspectos financieros, sino que abarca también riesgos operativos, legales, reputacionales, tecnológicos y de cumplimiento, los cuales pueden impactar de manera significativa en la confianza de los clientes y en la continuidad del negocio.

En este capítulo se analizará el marco institucional de la gestión de riesgos en Aseguradora del Sur, así como una evaluación crítica de su sistema, a partir de la identificación, análisis y valoración de los principales riesgos que enfrenta la organización.

A partir de esta visión general de la gestión integral de riesgos, resulta pertinente analizar el marco institucional que sustenta su implementación dentro de la organización.

4.1. Marco Institucional de la Gestión de Riesgos

La gestión integral de riesgos en una aseguradora debe sustentarse en un marco institucional claro, formal y coherente con la estructura de gobierno corporativo. No se trata únicamente de identificar amenazas, sino de establecer políticas, responsabilidades, órganos de supervisión y mecanismos de control que permitan administrar las exposiciones de manera continua y alineada con los objetivos estratégicos de la organización. En este sentido, la

gestión de riesgos debe integrarse a la toma de decisiones, a la solvencia de la empresa y al cumplimiento regulatorio, tal como lo plantea el enfoque corporativo del modelo de referencia del capítulo 3.

En Aseguradora del Sur, este marco institucional puede observarse a través de la existencia de órganos de gobierno y control que participan en la supervisión de riesgos relevantes para la organización. A partir de la matriz elaborada en el presente trabajo, se evidencia que la compañía reconoce riesgos vinculados con gobierno corporativo, cumplimiento normativo, solvencia, operación, fraude, reputación, sostenibilidad, tecnología y cumplimiento de los cuatro principios básicos del seguro. Esta clasificación demuestra que la gestión de riesgos no se limita al ámbito financiero, sino que abarca distintas dimensiones del negocio asegurador.

Desde la perspectiva institucional, la responsabilidad sobre la gestión de riesgos recae, en primer lugar, en la alta dirección y en el Directorio, ya que estos órganos deben aprobar lineamientos, vigilar la exposición global de la entidad y asegurar que las decisiones empresariales sean compatibles con la capacidad financiera y operativa de la aseguradora. Esto coincide con el enfoque del documento, que señala que la responsabilidad última del sistema de riesgos corresponde al Consejo de Administración, apoyado por comisiones especializadas y una función técnica de riesgos. En el caso analizado, también se identifican instancias como Comité de Riesgos, Comité de Ética y Conducta, Comité de Auditoría y Oficial de Cumplimiento, lo que refleja una estructura de control con responsabilidades diferenciadas.

Asimismo, el marco institucional se fortalece mediante la asignación de responsables directos para cada riesgo identificado. En la matriz se observa que determinadas exposiciones son administradas por órganos específicos, como la Junta General de Accionistas y el Directorio en riesgos de concentración de poder, el Oficial de Cumplimiento en riesgos regulatorios y PLAFT (Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y otros delitos), la Vicepresidencia Financiera en riesgos de liquidez y reservas, y el área de Tecnología frente a ciberataques. Esta delimitación de responsables es fundamental, porque evita vacíos de control y permite que la supervisión sea trazable y verificable.

Otro elemento esencial es la presencia de controles existentes y medidas de mitigación para cada riesgo. La matriz revela, por ejemplo, la existencia de código de ética, política de conflictos de interés, auditorías internas y externas, debida diligencia del cliente, canal de denuncias independiente, controles de seguridad informática, segregación de funciones y seguimiento de indicadores financieros. Esto es consistente con el desarrollo del presente capítulo, según el cual la gestión de riesgos debe estar soportada por políticas formales, órganos de supervisión, líneas de defensa y mecanismos permanentes de control, de manera que el riesgo sea entendido como una responsabilidad compartida dentro de la organización.

En términos metodológicos, el sistema también responde al enfoque de las tres líneas de defensa. La primera línea está conformada por las áreas operativas y gerenciales que gestionan los riesgos en sus procesos; la segunda línea corresponde a funciones de supervisión y cumplimiento, como riesgos, compliance y seguridad de la información; y la

tercera línea está representada por auditoría interna, encargada de evaluar de forma independiente la eficacia del sistema. Este modelo resulta adecuado para una aseguradora, porque distribuye responsabilidades, fortalece el control interno y mejora la capacidad de respuesta frente a desviaciones relevantes.

En consecuencia, puede afirmarse que el marco institucional de gestión de riesgos de Aseguradora del Sur presenta una base organizativa adecuada, al articular órganos de gobierno, responsables definidos, controles formales y mecanismos de supervisión. Sin embargo, su efectividad no depende solo de que estas estructuras existan documentalmente, sino de que funcionen de manera coordinada, actualizada y vinculada a las decisiones estratégicas de la compañía.

Una vez definido el marco institucional, el análisis se centra en el proceso de gestión de riesgos adoptado por la organización, el cual se desarrolla en fases secuenciales e interrelacionadas.

4.2. Proceso de Gestión de Riesgos

El punto de partida del proceso de gestión de riesgos es la definición del contexto, ya que este permite comprender el entorno estratégico, operativo y regulatorio en el que opera la aseguradora. Sin embargo, la gestión de riesgos en una entidad aseguradora no puede analizarse únicamente desde una perspectiva corporativa o normativa, sino que debe sustentarse en los fundamentos técnicos del contrato de seguro. En este sentido, los principios del seguro constituyen el eje estructural que regula la relación entre el asegurado y el asegurador, determinando la validez, alcance y sostenibilidad del negocio asegurador

4.2.1. Entorno Estratégico, Operativo y Regulatorio de la Aseguradora

Aseguradora del Sur se define por su trayectoria como una de las instituciones líderes del sector asegurador en Ecuador, caracterizada por su enfoque en la sostenibilidad, la innovación tecnológica y una fuerte cultura organizacional.

En el mundo empresarial contemporáneo, pocas industrias están tan directamente vinculadas con la gestión del futuro como el seguro. Asegurar es, en esencia, anticipar el riesgo, proteger el valor y crear condiciones de estabilidad para que las personas, las empresas y los Estados puedan prosperar. Sin embargo, en un contexto global marcado por la incertidumbre, la pregunta que enfrentan las compañías aseguradoras ya no es únicamente cómo proteger, sino qué futuro estamos ayudando a construir cuando protegemos.

En ese escenario, Aseguradora del Sur ha decidido responder con un modelo que redefine el rol del seguro en la sociedad: Seguros con Propósito. Este modelo se ha convertido en el eje que articula la estrategia empresarial y la gestión de sostenibilidad de la compañía. Inspirado en el concepto de valor compartido, el enfoque parte de una premisa clara: el crecimiento empresarial es más sólido cuando genera simultáneamente valor económico, social y ambiental.

En el caso del sector asegurador, esta idea adquiere una dimensión particular. El seguro no solo compensa pérdidas; también puede reducir vulnerabilidades, incentivar comportamientos responsables y fortalecer la resiliencia de los sistemas económicos y sociales. Bajo esta lógica, la compañía ha estructurado su gestión alrededor de cuatro pilares estratégicos que orientan su toma de decisiones.

El primero es la gestión transparente, que consolida una cultura corporativa basada en ética, integridad y cumplimiento. En un sector donde la confianza es el principal activo, la gobernanza responsable deja de ser un requisito regulatorio para convertirse en una ventaja competitiva.

El segundo pilar es personas que transforman, que reconoce que La sostenibilidad empresarial comienza con el desarrollo del talento y la inclusión. Esto implica no solo fortalecer las capacidades de los colaboradores, sino también ampliar el impacto hacia comunidades y aliados estratégicos.

El tercer eje es futuro sostenible, orientado a integrar criterios ambientales en la operación y en la gestión de riesgos, fortaleciendo la capacidad de la organización para anticipar y responder de manera estratégica a los desafíos del cambio climático.

Finalmente, la digitalización inclusiva representa el esfuerzo por integrar tecnología e innovación sin perder de vista el impacto humano. La digitalización, bien orientada, permite ampliar el acceso a soluciones de protección, mejorar la experiencia del cliente y fortalecer la eficiencia operativa, generando un sistema asegurador más accesible y competitivo.

El modelo “Seguros con Propósito” integra la estrategia comercial, la cultura organizacional y la relación con los grupos de interés en una misma visión de largo plazo. En esa integración radica precisamente la solidez y el liderazgo de Aseguradora del Sur, una compañía que ha demostrado que la sostenibilidad no es un complemento de la gestión empresarial, sino una forma más inteligente de hacer negocio. Bajo esta convicción, proteger el presente y construir el futuro dejan de ser objetivos separados para convertirse en una

misma decisión estratégica. (María José Cevallos, Gerente de Sostenibilidad de Aseguradora del Sur, 2026)

- Estrategia y Modelo de Negocio
 - Seguros con Propósito
 - Transformación Digital
 - Sostenibilidad y Energía Limpia
- Cultura y Reconocimientos
 - Gestión del Talento
 - Inclusión Laboral
 - Responsabilidad Social
- Marco Operativo y Legal
 - Regulación
 - Gobernanza

4.2.2. Principios de Seguros y su Impacto en la Gestión de Riesgos

Los principios del seguro no solo regulan el contrato, sino que constituyen la base técnica para la identificación, evaluación y gestión de riesgos dentro de una aseguradora. Su correcta aplicación permite garantizar la viabilidad del negocio asegurador, mientras que su incumplimiento puede generar pérdidas económicas, conflictos contractuales y afectaciones a la solvencia de la compañía.

- Principio de buena fe

Establece que ambas partes del contrato de seguro deben actuar con honestidad, transparencia y veracidad en todas las etapas del contrato, desde la declaración inicial del riesgo hasta la ocurrencia del siniestro (Mapfre, 2020). Su incumplimiento, como en el caso de declaraciones inexactas o reticentes, puede generar la nulidad del contrato, afectando directamente la validez de la cobertura y la obligación de indemnizar por parte de la aseguradora (Código de Comercio, art. 700).

- Principio de interés asegurable

Determina que debe existir una relación económica o jurídica legítima entre el asegurado y el bien o persona objeto del seguro, lo cual justifica la necesidad de protección (SCVS, 2023). La ausencia de interés asegurable implica la nulidad del contrato, ya que el seguro perdería su finalidad de protección patrimonial.

- Principio de indemnización

Establece que la aseguradora debe compensar al asegurado únicamente por el valor real de la pérdida sufrida, evitando cualquier forma de enriquecimiento indebido (Mapfre, 2020). Este principio garantiza que el seguro cumpla su función de restituir el patrimonio afectado, manteniendo el equilibrio económico del contrato.

- Principio de subrogación

Faculta a la aseguradora, una vez indemnizado el siniestro, a ejercer acciones legales contra terceros responsables del daño, con el fin de recuperar los valores pagados (SCVS, 2023). Este principio contribuye a la sostenibilidad del sistema asegurador, evitando que los costos recaigan exclusivamente en la aseguradora.

Con el contexto claramente establecido, la organización se encuentra en condiciones de identificar los riesgos que podrían afectar el logro de sus objetivos.

4.3. Identificación de Riesgos

En Aseguradora del Sur, la identificación de riesgos es un proceso técnico y administrativo fundamental para determinar la viabilidad de asegurar un bien o persona y establecer el costo a pagar de una póliza a contratar. La identificación de riesgos no debe limitarse a una enumeración general. Debe ser lo suficientemente detallada como para relacionar cada riesgo con procesos, áreas, causas, consecuencias y responsables.

En Aseguradora del Sur, esta fase se desarrollará mediante análisis de incidentes, revisión documental, seguimiento de tendencias del sector y revisión periódica de riesgos emergentes.

La identificación de los 24 riesgos analizados en el presente estudio se realizó mediante una metodología cualitativa basada en la revisión documental, análisis de procesos y criterio experto. Para ello, se utilizaron como fuentes principales la información pública disponible de Aseguradora del Sur, incluyendo reportes corporativos, políticas de gestión de riesgos, estructura organizacional, informes de sostenibilidad y documentación relacionada con gobierno corporativo y control interno.

Adicionalmente, se consideraron los riesgos comúnmente asociados al sector asegurador ecuatoriano conforme a los lineamientos establecidos por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS), la Norma ISO 31000 sobre gestión de riesgos y la literatura especializada en administración integral de riesgos.

La selección final de los 24 riesgos se efectuó agrupando los eventos identificados en las categorías estratégicas, financieras, técnicas, operacionales, legales, tecnológicas y reputacionales, priorizando aquellos que podrían generar un mayor impacto sobre la continuidad del negocio, la solvencia institucional, la rentabilidad y el cumplimiento normativo de la organización.

Debido a que la investigación se desarrolló con base en información documental y académica, los riesgos identificados constituyen una aproximación técnica fundamentada en las características operativas de Aseguradora del Sur y en las mejores prácticas aplicables al sector asegurador.

Los riesgos se identificarán en las siguientes categorías:

- Riesgo de Gobierno Corporativo:
 - Concentración de poder en la alta dirección y accionistas
 - Conflictos de interés
- Riesgo de Cumplimiento Normativo:
 - Incumplimiento de normativa sectorial
 - Lavado de activos y Financiamiento de Terrorismo
- Riesgo Estratégico:
 - Gestión de riesgos no integrada
- Riesgo Financiero / Solvencia:
 - Insuficiencia de reservas técnicas
 - Riesgo de liquidez

- Riesgo de Fraude y Corrupción:
 - Fraude interno o externo
 - Corrupción con proveedores
- Riesgo Operativo:
 - Errores en procesos operativos
 - Falta de segregación de funciones
- Riesgo Reputacional:
 - Conductas no éticas
 - Gestión inadecuada de denuncias
- Riesgo Sostenibilidad / ESG:
 - Riesgos ambientales, sociales y de gobernanza
- Riesgo Tecnológico / Operativo:
 - Ciberataques (hacking, ransomware, malware) a sistemas de información
- Riesgo de Buena Fe:
 - Declaración inexacta del riesgo
 - Fraude en siniestros
- Riesgo de Interés Asegurable:
 - Ausencia de interés asegurable
 - Pérdida del interés durante la vigencia
- Riesgo de Indemnización:
 - Sobreseguro

- Infraseguro
- Error en liquidación
- Riesgo de Subrogación:
 - Renuncia no autorizada a la subrogación
 - No ejercicio de la subrogación

La identificación de riesgos constituye la base para avanzar hacia un análisis más profundo de cada exposición relevante.

4.4. Análisis de Riesgos

Este análisis permite identificar con profundidad los riesgos de la aseguradora con base en información pública y verificable de la propia compañía, sus líneas corporativas y evaluaciones de calificadoras de riesgo.

El enfoque combina análisis técnico, normativo y estratégico, alineado a buenas prácticas del sector asegurador como se muestra en la Tabla 5. Así como también aquellas situaciones que pueden comprometer la correcta aplicación los 4 principios básicos del seguro, generando impactos tanto en la determinación de la prima como en la cobertura y los procesos de indemnización como se muestra en la Tabla 6 . Sobre la base del análisis efectuado, se procederá a evaluar y priorizar los riesgos en función de su nivel de criticidad.

Tabla 5

Análisis de riesgo de Aseguradora del Sur según enfoque técnico, normativo y estratégico

Nº	Riesgo	Descripción	Causas	Consecuencias	Controles existentes
A1	Concentración de poder en la alta dirección y accionistas	Decisiones no alineadas, pérdida de transparencia	Concentración de decisiones, insuficiente independencia del directorio, falta de límites y políticas de delegación.	Decisiones sesgadas, pérdida de transparencia, conflictos de interés y daño reputacional.	Junta General de Accionistas, Directorio colegiado, Comité de Auditoría, Comité de Riesgos, principios OECD, 2023
A2	Conflictos de interés	Daño reputacional y pérdida de confianza	Relaciones personales, financieras con contrapartes, incentivos mal diseñados, ausencia de declaración y gestión de conflictos	Decisiones no objetivas, sanciones disciplinarias, regulatorias y pérdida de confianza.	Comité de Ética y Conducta, declaraciones de conflictos, supervisión del Directorio
A3	Incumplimiento de normativa sectorial	Multas, sanciones o intervención por Incumplimiento de normativa aseguradora	Cambios normativos no monitoreados, controles de cumplimiento débiles, capacitación insuficiente.	Multas, sanciones, intervenciones y restricciones operativas.	Oficial de Cumplimiento, reportes al Directorio, auditorías internas y externas
A4	Lavado de activos y Financiamiento de Terrorismo	Sanciones legales y pérdida de licencias	Debida diligencia deficiente y monitoreo transaccional ineficaz.	Sanciones penales, administrativas, congelamiento de cuentas, pérdida de licencias y reputación.	Debida diligencia del cliente, monitoreo de transacciones, listas PEP, capacitación continua

Nº	Riesgo	Descripción	Causas	Consecuencias	Controles existentes
A5	Insuficiencia de reservas técnicas	Incapacidad para atender siniestros	Metodologías de reserva inadecuadas, subestimación de siniestralidad, datos de baja calidad, cambios en patrones de pérdida.	Insuficiencia para pagar siniestros, deterioro de solvencia y riesgo de intervención.	Cumplimiento de requerimientos SCVS, Comité de Riesgos, seguimiento de indicadores financieros
A6	Riesgo de liquidez	Deterioro financiero	Descalce de plazos activos–pasivos, concentración en activos líquidos, picos de siniestros o rescates	Incumplimientos de pagos, ventas forzadas con pérdidas y deterioro de calificación.	Planeación financiera, control de inversiones, calificación de riesgo AAA
A7	Errores en procesos operativos	Errores en suscripción de pólizas. Mala gestión de reclamaciones. Pérdidas económicas y reclamos.	Procedimientos desactualizados, capacitación insuficiente, automatización limitada, alta carga y falta de supervisión.	Errores en suscripción y siniestros, pérdidas económicas, quejas y reprocesos.	Procedimientos documentados, auditorías internas, segregación de funciones
A8	Falta de segregación de funciones	Fraude o errores no detectados	Acumulación de funciones críticas en una persona, equipo y diseño de procesos inadecuado.	Fraudes o errores no detectados, incumplimientos y auditorías adversas.	Distribución de responsabilidades, controles cruzados, revisiones periódicas
A9	Fraude interno o externo	Pérdidas económicas y reputacionales	Controles antifraude débiles, colusión interna y externa, suplantación de identidad.	Pérdidas económicas, procesos judiciales y afectación reputacional.	Controles internos, auditoría interna, capacitaciones antifraude
A10	Corrupción con proveedores	Sanciones y daño reputacional	Pagos o beneficios indebidos y conflictos de interés.	Sobrecostos, sanciones por corrupción y daño reputacional.	Canal ‘Tu Voz Segura’ administrado por Ernest & Young, investigaciones internas

Nº	Riesgo	Descripción	Causas	Consecuencias	Controles existentes
A11	Conductas no éticas	Pérdida de confianza del mercado. Fraude en la gestión de siniestros	Cultura ética débil, incentivos comerciales inadecuados, supervisión deficiente.	Pérdida de confianza del mercado, quejas, sanciones y posibles fraudes en siniestros.	Comité de Ética y Conducta, capacitación ética, sanciones internas
A12	Gestión inadecuada de denuncias	Impacto negativo en imagen corporativa	Canales de denuncia ineficaces, falta de confidencialidad y protección al denunciante, gestión tardía.	Impunidad, escalamiento mediático, multas y deterioro del clima laboral.	Gestión confidencial, tercero independiente, seguimiento de casos
A13	Gestión de riesgos no integrada	Decisiones sin análisis de riesgo	Ausencia de metodología de gestión de riesgos empresariales, gestión en silos y información fragmentada	Decisiones con información incompleta, uso ineficiente de capital y sorpresas de riesgo.	Comité de Administración Integral de Riesgos, matrices de riesgo
A14	Riesgos ambientales, sociales y de gobernanza	Pérdida de competitividad. Riesgo catastrófico	No integrar criterios ambientales, sociales y de gobernanza en decisiones, exposición a eventos climáticos y sociales, cumplimiento deficiente.	Pérdida de competitividad, mayores pérdidas por eventos catastróficos y exclusión de mercados y financiación.	Políticas ESG (Ambiental, Social y Gobernanza), gobierno corporativo, reportes de sostenibilidad
A15	Ciberataques (hacking, ransomware, malware) a sistemas de información	Pérdida de información sensible de clientes, interrupción de operaciones, daño reputacional y sanciones regulatorias	Vulnerabilidades tecnológicas, phishing/ingeniería social, parches y respaldos desactualizados	Interrupción operativa, fuga de datos, sanciones regulatorias y daño reputacional.	Controles de acceso a sistemas, políticas internas de seguridad de la información, auditorías de sistemas, control interno basado en COSO.

Nota: Elaboración propia a partir de información institucional de Aseguradora del Sur y análisis técnico del estudio, 2026

Tabla 6

Riesgos asociados a los principios básicos del seguro en Aseguradora del Sur

Nº	Riesgo	Principio	Descripción	Causas	Consecuencias	Controles existentes
B1	Declaración inexacta del riesgo	Buena Fe	Información falsa u omitida en la suscripción	Omisión o distorsión de información, desconocimiento del principio de buena fe, controles insuficientes en suscripción.	Nulidad del contrato, rechazo de siniestros, conflictos legales y afectación financiera.	Procesos rigurosos de suscripción, validación de la información proporcionada por el cliente, auditorías internas y revisión de inconsistencias en las declaraciones del asegurado.
B2	Fraude en siniestros	Buena Fe	Reclamaciones fraudulentas	Incentivo económico indebido, debilidad en controles antifraude, falta de peritajes especializados.	Pago indebido de indemnizaciones, aumento de reservas, daño reputacional.	Aplicación de políticas antifraude, controles internos y auditorías internas durante la gestión de siniestros
B3	Ausencia de interés asegurable	Interés Asegurable	Seguro sin vínculo económico válido	Falta de verificación documental, errores de suscripción, intento de cobertura sin vínculo económico.	Invalidez de la póliza, imposibilidad de indemnizar, sanciones regulatorias.	Procedimientos de verificación documental que acreditan la relación económica o jurídica del asegurado con el bien objeto del seguro en la etapa de emisión de la póliza.
B4	Pérdida del interés durante la vigencia	Interés Asegurable	Venta o cesión no informada	No notificación de transferencia del bien, falta de seguimiento a la póliza, desconocimiento del asegurado.	Rechazo de cobertura, reclamos administrativos o judiciales.	Revisiones periódicas de la póliza y controles documentales durante la vigencia para asegurar la existencia del interés asegurable.
B5	Sobreseguro	Indemnización	Suma asegurada mayor al valor real	Avalúos incorrectos, intención de lucro, ausencia de límites técnicos adecuados.	Prima excesiva, incremento del riesgo moral, ajustes en la indemnización.	Metodologías de valoración y revisión técnica de sumas aseguradas, con apoyo de peritos especializados.

N°	Riesgo	Principio	Descripción	Causas	Consecuencias	Controles existentes
B6	Infraseguro	Indemnización	Suma asegurada insuficiente	Subvaloración del bien, asesoría técnica deficiente, valores de reposición desactualizados.	Aplicación de regla proporcional, insatisfacción del asegurado, reclamos.	Procesos de valoración, depreciación y revisión de sumas aseguradas para reflejar el valor real del bien asegurado
B7	Error en liquidación	Indemnización	Cálculo incorrecto del siniestro	Errores humanos, interpretación incorrecta de coberturas, falta de revisión jerárquica.	Pagos incorrectos, reclamaciones, observaciones de auditoría.	Procesos técnicos de ajuste de siniestros realizados por peritos especializados y aplicación de metodologías técnicas de valoración.
B8	Renuncia no autorizada a la subrogación	Subrogación	Pérdida del derecho de repetición	Cláusulas contractuales mal gestionadas, desconocimiento legal, ausencia de revisión jurídica.	Pérdida de recuperaciones, mayor costo neto del siniestro, impacto en rentabilidad.	Uso de cláusulas contractuales que respaldan el derecho de subrogación y gestión legal de los siniestros
B9	No ejercicio de la subrogación	Subrogación	No recuperación contra terceros	Seguimiento inadecuado, costos judiciales elevados, falta de coordinación interna.	No recuperación de montos indemnizados, menor eficiencia operativa, pérdida financiera.	Identificación de terceros responsables durante la gestión del siniestro y acciones legales para la recuperación de valores cuando corresponde.

Nota: Elaboración propia a partir de información institucional y análisis técnico de la gestión de riesgos de Aseguradora del Sur.

4.5. Evaluación y Priorización de Riesgos

Esta etapa constituye el núcleo del proceso de gestión de riesgos, ya que permite determinar la relevancia de cada riesgo identificado en función de su nivel de criticidad, facilitando la asignación eficiente de recursos y la toma de decisiones.

La evaluación se realiza considerando dos variables fundamentales: la probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial, cuyo producto permite estimar el nivel de riesgo. Este análisis se apoyará en herramientas como la matriz de riesgos y el mapa de calor, que permiten clasificar los riesgos en niveles (alto, medio, bajo) y priorizar su tratamiento.

4.5.1. Criterios de Probabilidad e Impacto

La evaluación de riesgos se fundamenta en la evaluación sistemática de dos variables esenciales: la “probabilidad de ocurrencia de un evento adverso” y el “impacto potencial” que dicho evento puede generar sobre la organización. La probabilidad permite estimar el grado de posibilidad de que un riesgo se materialice, mientras que el impacto representa la magnitud de sus consecuencias sobre los objetivos estratégicos, financieros y operativos de la compañía (COSO, 2017).

En el contexto de una empresa aseguradora, la evaluación del impacto no debe restringirse únicamente a la cuantificación de pérdidas económicas inmediatas. De acuerdo con las mejores prácticas de gestión de riesgos, también deben considerarse los efectos sobre la solvencia técnica, la liquidez, la continuidad de las operaciones, la calidad en la prestación del servicio, la confianza de los asegurados, la reputación institucional y el cumplimiento del marco regulatorio vigente (ISO, 2018).

Para Aseguradora del Sur, estos elementos resultan especialmente relevantes, dado que el sector asegurador se encuentra sujeto a un estricto control por parte del organismo regulador y a exigencias normativas relacionadas con el capital mínimo, las reservas técnicas y la estabilidad financiera. En este sentido, una inadecuada gestión de riesgos puede derivar en sanciones administrativas, deterioro de la imagen corporativa e incluso en riesgos de continuidad del negocio, conforme lo establece la normativa emitida por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS, 2014; SCVS, 2020).

Con el propósito de estandarizar y facilitar la evaluación de riesgos, en Aseguradora del Sur se adopta una escala de cinco niveles tanto para la probabilidad como para el impacto, como se muestra en la Tabla 7 y Tabla 8. En términos de probabilidad, los niveles del 1 al 5 permiten identificar la frecuencia esperada de ocurrencia de un riesgo. De manera complementaria, el impacto se clasifica del 1 al 5 en función de la gravedad de las consecuencias que el evento podría generar, considerando múltiples dimensiones organizacionales.

Las dos escalas anteriores permiten determinar el nivel de riesgo mediante la combinación de probabilidad e impacto, como se muestra en la Tabla 9. Esta metodología de clasificación facilita la priorización de riesgos y la asignación de controles y medidas de mitigación adecuadas, en concordancia con los lineamientos internacionales de gestión de riesgos y con las disposiciones regulatorias aplicables al sector asegurador ecuatoriano (COSO, 2017; ISO, 2018).

La valoración de los riesgos identificados se realizó mediante juicio experto sustentado en el análisis documental de información pública de Aseguradora del Sur, incluyendo informes de sostenibilidad, reportes de gobierno corporativo, información institucional, contenido audiovisual corporativo y documentación relacionada con la gestión de riesgos y cumplimiento normativo.

Para la determinación de la probabilidad se consideraron factores como la frecuencia con la que el riesgo ha sido mencionado en la documentación analizada, la exposición inherente de la actividad aseguradora al evento de riesgo, la recurrencia observada en el sector asegurador y el nivel de vulnerabilidad de los procesos involucrados. Los riesgos asociados a fraude, ciberseguridad, cumplimiento regulatorio y riesgos operativos recibieron valoraciones superiores debido a su alta exposición dentro del sector financiero y asegurador.

Por su parte, la valoración del impacto se efectuó considerando las posibles consecuencias que la materialización del riesgo podría generar sobre la organización en términos financieros, operativos, regulatorios, reputacionales y estratégicos. Se asignaron niveles de impacto más elevados a aquellos riesgos que potencialmente podrían afectar la solvencia institucional, provocar sanciones regulatorias, generar pérdidas económicas significativas, afectar la continuidad del negocio o deteriorar la confianza de clientes, accionistas y demás grupos de interés.

Posteriormente, las valoraciones de probabilidad e impacto fueron contrastadas con los criterios establecidos por la norma ISO 31000:2018 y el marco COSO ERM (2017),

permitiendo clasificar los riesgos de acuerdo con su nivel de criticidad y establecer prioridades para su tratamiento y mitigación dentro de la organización.

Tabla 7

Escala de probabilidad en la evaluación de riesgos

Valor		Interpretación
1	Muy baja	Evento poco probable
2	Baja	Puede ocurrir ocasionalmente
3	Moderada	Ocurre de forma ocasional
4	Alta	Ocurre con frecuencia
5	Muy alta	Ocurre regularmente

Nota: Elaboración propia

Tabla 8

Escala de impacto en la evaluación de riesgos

Valor	Interpretación
1	Impacto menor
2	Impacto limitado
3	Impacto moderado
4	Impacto significativo
5	Impacto crítico

Nota: Elaboración propia

Tabla 9

Clasificación del nivel de riesgo (Probabilidad Impacto)*

Resultado	Nivel
1-5	Riesgo bajo
6-10	Riesgo medio
11-15	Riesgo alto
16-20	Riesgo Muy alto
21-25	Riesgo crítico

Nota: Elaboración propia

4.5.2. *Matriz de riesgos*

En el ámbito asegurador, la matriz de riesgos no debe concebirse únicamente como un instrumento descriptivo, sino como una herramienta dinámica de gestión que apoye la supervisión, el control interno y el seguimiento de los planes de acción. De acuerdo con el marco COSO de gestión integral de riesgos, este instrumento permite identificar adecuadamente los riesgos estratégicos, operativos, financieros, de cumplimiento, y de afectación a los cuatro principios básicos del seguro, así como priorizarlos en función de su impacto potencial sobre los objetivos institucionales (COSO, 2017).

Para Aseguradora del Sur, la matriz de riesgos se configura como el instrumento central de evaluación y priorización, permitiendo identificar claramente las exposiciones que podrían afectar la solvencia financiera, la continuidad operativa, la calidad del servicio al cliente, la reputación institucional y el cumplimiento del marco normativo vigente. Esto es especialmente relevante considerando las exigencias regulatorias establecidas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros para las entidades del sector asegurador ecuatoriano (SCVS, 2014; SCVS, 2020).

Una matriz de riesgos adecuadamente elaborada debe estructurarse considerando, como mínimo, los siguientes elementos: riesgo identificado, descripción del riesgo, categoría, probabilidad, impacto, nivel de riesgo, controles existentes, medidas de mitigación y responsables del riesgo, tal como se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10

Matriz de identificación y evaluación de riesgos de Aseguradora del Sur

Nº	Riesgo	Descripción	Categoría	Prob	Imp	Nivel	Detalle nivel	Controles existentes	Medidas de mitigación Propuestas	Responsable
A1	Concentración de poder en la alta dirección y accionistas	Decisiones no alineadas, pérdida de transparencia	Gobierno Corporativo	3	5	15	Alto	Junta General de Accionistas, Directorio colegiado, Comité de Auditoría, Comité de Riesgos, principios OECD, 2023	* Implementar límites formales de aprobación por niveles jerárquicos. * Rotación periódica de miembros independientes del Directorio. * Evaluaciones externas de gobierno corporativo. * Matrices automatizadas de segregación de funciones. * Revisiones periódicas de decisiones estratégicas por comités independientes. * Fortalecer auditorías corporativas y evaluaciones de transparencia.	Directorio, Gerencia General y Comité de Gobierno Corporativo.
A2	Conflictos de interés	Daño reputacional y pérdida de confianza	Gobierno Corporativo	2	4	8	Medio	Comité de Ética y Conducta, declaraciones de conflictos, supervisión del Directorio	* Sistema digital obligatorio de declaración anual de conflictos de interés. * Canal de denuncias anónimo administrado por terceros. * Capacitaciones obligatorias de ética empresarial y compliance. * Auditorías aleatorias de contratación y proveedores. * Firma anual de compromisos éticos institucionales. * Monitoreo continuo de relaciones con proveedores estratégicos	Oficial de Cumplimiento, Talento Humano y Comité de Ética

Nº	Riesgo	Descripción	Categoría	Prob	Imp	Nivel	Detalle nivel	Controles existentes	Medidas de mitigación Propuestas	Responsable
A3	Incumplimiento de normativa sectorial	Multas, sanciones o intervención por Incumplimiento de normativa aseguradora	Cumplimiento Normativo	1	2	2	Bajo	Oficial de Cumplimiento, reportes al Directorio, auditorías internas y externas	* Software de monitoreo regulatorio automático. * Alertas de cambios normativos en tiempo real. * Capacitaciones continuas obligatorias. * Indicadores KPI de cumplimiento normativo. * Auditorías preventivas internas trimestrales. * Matriz de cumplimiento regulatorio actualizada periódicamente.	Oficial de Cumplimiento, Auditoría Interna y Asesoría Jurídica.
A4	Lavado de activos y Financiamiento de Terrorismo	Sanciones legales y pérdida de licencias	Cumplimiento Normativo	1	3	3	Bajo	Debida diligencia del cliente, monitoreo de transacciones, listas PEP, capacitación continua	* Inteligencia artificial para monitoreo transaccional. * Actualización automática de listas restrictivas internacionales. * Segmentación dinámica de clientes por perfil de riesgo. * Simulacros internos de efectividad PLAFT. * Monitoreo reforzado de operaciones inusuales. * Debida diligencia ampliada para clientes de alto riesgo.	Oficial de Cumplimiento y Unidad PLAFT.
A5	Insuficiencia de reservas técnicas	Incapacidad para atender siniestros	Financiero / Solvencia	2	5	10	Medio	Cumplimiento de requerimientos SCVS, Comité de Riesgos, seguimiento de indicadores financieros	* Validaciones actuariales externas independientes. * Modelos actuariales predictivos avanzados. * Benchmarking con indicadores del mercado asegurador. * Revisión mensual de desviaciones técnicas. * Simulaciones de escenarios extremos de siniestralidad. * Monitoreo continuo de suficiencia de reservas	Área Actuarial y Gerencia Financiera.
	Riesgo de	Deterioro financiero	Financiero /	2	5	10	Medio	Planeación financiera, control de inversiones, calificación de riesgo AAA	* Pruebas de estrés financiero trimestrales. * Simulación de escenarios críticos de liquidez. * Alertas tempranas automáticas de déficit financiero. * Diversificación de inversiones financieras. * Monitoreo diario de flujo de caja institucional. * Límites internos de exposición financiera.	Gerencia Financiera y Comité de Riesgos

Nº	Riesgo	Descripción	Categoría	Prob	Imp	Nivel	Detalle nivel	Controles existentes	Medidas de mitigación Propuestas	Responsable
A7	Errores en procesos operativos	Errores en suscripción de pólizas. Mala gestión de reclamaciones. Pérdidas económicas y reclamos.	Operativo	3	5	15	Alto	Procedimientos documentados, auditorías internas, segregación de funciones	* Automatización de procesos críticos. * Indicadores KRIs de monitoreo preventivo. * Checklists digitales de validación operativa. * Capacitación continua del personal operativo. * Revisiones periódicas de procesos críticos. * Mapas de calor operativos actualizados trimestralmente.	Gerencias Operativas, Calidad y Auditoría Interna.
A8	Falta de segregación de funciones	Fraude o errores no detectados	Operativo	2	3	6	Medio	Distribución de responsabilidades, controles cruzados, revisiones periódicas	* Controles automatizados de acceso. * Matrices digitales de segregación de funciones. * Revisión periódica de perfiles y accesos. * Restricción de funciones incompatibles. * Auditorías sobre privilegios de usuarios críticos. * Doble validación en operaciones sensibles.	Auditoría Interna, Cumplimiento y Gerencia Administrativa.
A9	Fraude interno o externo	Pérdidas económicas y reputacionales	Fraude y Corrupción	1	4	4	Bajo	Controles internos, auditoría interna, capacitaciones antifraude	* Analítica de datos para detección de patrones sospechosos. * Validaciones biométricas y reconocimiento facial. * Monitoreo transaccional automatizado. * Rotación de personal en cargos críticos. * Auditorías sorpresivas internas y externas. * Fortalecer controles de acceso y autenticación multifactor.	Auditoría Interna, Tecnología y Oficial de Cumplimiento

Nº	Riesgo	Descripción	Categoría	Prob	Imp	Nivel	Detalle nivel	Controles existentes	Medidas de mitigación Propuestas	Responsable
A10	Corrupción con proveedores	Sanciones y daño reputacional	Fraude y Corrupción	1	3	3	Bajo	Canal 'Tu Voz Segura' administrado por EY, investigaciones internas	* Due diligence para proveedores críticos. * Evaluaciones periódicas de desempeño contractual. * Auditorías externas sobre contratación. * Políticas de transparencia en adquisiciones. * Validación cruzada de proveedores relacionados. * Comité de aprobación para contrataciones relevantes.	Compras, Asesoría Jurídica y Auditoría Interna.
A11	Conductas no éticas	Pérdida de confianza del mercado. Fraude en la gestión de siniestros	Reputacional	1	3	3	Bajo	Comité de Ética y Conducta, capacitación ética, sanciones internas	* Programas permanentes de ética empresarial. * Capacitaciones obligatorias de conducta corporativa. * Monitoreo de cumplimiento institucional. * Evaluaciones periódicas de clima organizacional. * Fortalecer cultura de transparencia y denuncia. * Aplicación de sanciones disciplinarias definidas.	Comité de Ética, Talento Humano y Cumplimiento.
A12	Gestión inadecuada de denuncias	Impacto negativo en imagen corporativa	Reputacional	4	5	20	Muy alto	Gestión confidencial, tercero independiente, seguimiento de casos	* Canales confidenciales administrados externamente. * Protocolos formales de investigación interna. * Seguimiento documentado de denuncias recibidas. * Protección al denunciante. * Indicadores de tiempos de respuesta y resolución. * Revisiones periódicas del funcionamiento del canal ético.	Oficial de Cumplimiento y Comité de Ética.
A13	Gestión de riesgos no integrada	Decisiones sin análisis de riesgo	Estratégico	1	4	4	Bajo	Comité de Administración Integral de Riesgos, matrices de riesgo	* Dashboards integrales de riesgos. * Reuniones periódicas interdepartamentales de riesgos. * Indicadores KRIs institucionales. * Integración de riesgos en la planificación estratégica. * Monitoreo consolidado de riesgos corporativos. * Fortalecimiento de cultura organizacional de riesgos.	Gestión de Riesgos y Gerencia General.

Nº	Riesgo	Descripción	Categoría	Prob	Imp	Nivel	Detalle nivel	Controles existentes	Medidas de mitigación Propuestas	Responsable
A14	Riesgos ambientales, sociales y de gobernanza	Pérdida de competitividad. Riesgo catastrófico	Sostenibilidad / ESG	1	5	5	Bajo	Políticas ESG, gobierno corporativo, reportes de sostenibilidad	* Indicadores de sostenibilidad corporativa. * Evaluaciones de impacto ambiental y social. * Programas de responsabilidad social empresarial. * Capacitación en sostenibilidad y gobierno corporativo.	Comité ESG, Cumplimiento y Gerencia General
	Ciberataques (hacking, ransomware, sistemas de información)	Pérdida de información sensible de clientes, interrupción de operaciones, daño reputacional y sanciones regulatorias	Tecnológico /	2	4	8	Medio	Controles de acceso a sistemas, políticas internas de seguridad de sistemas, control interno basado en COSO	* Ethical hacking y pruebas periódicas de ciberseguridad. * Implementación de SOC (Security Operations Center). * Simulaciones de phishing a colaboradores. * Monitoreo en tiempo real de accesos sospechosos. * Actualización permanente de software y firewalls.	Tecnología y Seguridad Informática.
B1	Declaración inexacta del riesgo	Información falsa u omitida en la suscripción	Buena Fe	3	5	15	Alto	Procesos rigurosos de suscripción, validación de la información proporcionada por el cliente, auditorías internas y revisión de inconsistencias en las declaraciones del asegurado.	* Validación automática de información con bases externas. * Scoring predictivo de riesgos. * Auditorías documentales aleatorias. * Revisión técnica previa a emisión. * Capacitación técnica al personal comercial. * Fortalecer formularios de declaración de riesgo.	Suscripción y Dirección Técnica.
B2	Fraude en siniestros	Reclamaciones fraudulentas	Buena Fe	3	5	15	Alto	Aplicación de políticas antifraude, controles internos y auditorías internas durante la gestión de siniestros	* Modelos predictivos antifraude. * Monitoreo automatizado de reclamos sospechosos. * Integración con bases antifraude nacionales. * Inspecciones técnicas aleatorias. * Validación biométrica y documental. * Capacitación continua al área de siniestros.	Siniestros, Cumplimiento y Auditoría

Nº	Riesgo	Descripción	Categoría	Prob	Imp	Nivel	Detalle nivel	Controles existentes	Medidas de mitigación Propuestas	Responsable
B3	Ausencia de interés asegurable	Seguro sin vínculo económico válido	Interés Asegurable	2	5	10	Medio	Procedimientos de verificación documental que acreditan la relación económica o jurídica del asegurado con el bien objeto del seguro en la etapa de emisión de la póliza.	* Validaciones jurídicas previas a emisión. * Fortalecer controles documentales. * Revisión técnica del vínculo asegurable. * Automatización de verificaciones documentales. * Actualización periódica de expedientes. * Auditorías sobre pólizas emitidas.	Dirección Técnica y Suscripción.
B4	Pérdida del interés durante la vigencia	Venta o cesión no	Interés	3	4	12	Alto	Revisiones periódicas de la póliza y controles documentales durante la existencia del interés asegurable.	* Revisiones periódicas de vigencia del interés asegurable. * Actualización constante de información del asegurado. * Alertas automáticas de cambios relevantes. * Monitoreo de modificaciones contractuales. * Validaciones en renovaciones de pólizas. * Seguimiento documental periódico	Suscripción y Área
B5	Sobresseguro	Suma asegurada mayor al valor real	Indemnización	2	3	6	Medio	Metodologías de valoración y revisión técnica de sumas aseguradas, con apoyo de peritos especializados.	* Validaciones técnicas automatizadas de valores asegurados. * Comparativos de mercado y avalúos actualizados. * Revisiones periódicas de sumas aseguradas. * Capacitación técnica al área comercial. * Supervisión actuarial sobre pólizas emitidas. * Controles preventivos de duplicidad de cobertura	Dirección Técnica y Área Actuarial
B6	Infraseguro	Suma asegurada insuficiente	Indemnización	3	3	9	Medio	Procesos de valoración, depreciación y revisión de sumas aseguradas para reflejar el valor real del bien asegurado	* Asesoría técnica especializada al cliente. * Revisiones periódicas de sumas aseguradas. * Actualización de valores asegurables. * Campañas preventivas de concientización. * Simulaciones de insuficiencia de cobertura. * Validación técnica en renovaciones.	Suscripción y Comercial.

Nº	Riesgo	Descripción	Categoría	Prob	Imp	Nivel	Detalle nivel	Controles existentes	Medidas de mitigación Propuestas	Responsable
B7	Error en liquidación	Cálculo incorrecto del siniestro	Indemnización	3	4	12	Alto	Procesos técnicos de ajuste de siniestros realizados por peritos especializados y aplicación de metodologías técnicas de valoración.	* Doble validación técnica de liquidaciones. * Automatización parcial de cálculos indemnizatorios. * Auditorías periódicas de expedientes. * Capacitación técnica especializada. * Checklists digitales de validación. * Supervisión de casos de alta cuantía.	Área de Siniestros y Auditoría Interna
B8	Renuncia no autorizada a la subrogación	Pérdida del derecho de repetición	Subrogación	3	4	12	Alto	Uso de cláusulas contractuales que respaldan el derecho de subrogación y gestión legal de los siniestros	* Controles jurídicos obligatorios en contratos y pólizas. * Validación previa de cláusulas especiales. * Revisión legal de convenios comerciales. * Capacitación al área técnica y legal. * Seguimiento de recuperaciones potenciales. * Auditorías legales periódicas.	Área Legal y Siniestros.
B9	No ejercicio de la subrogación	No recuperación contra terceros	Subrogación	3	4	12	Alto	Identificación de terceros responsables durante la gestión del siniestro y acciones legales para la recuperación de valores cuando corresponde.	* Seguimiento automatizado de recuperaciones. * Indicadores de gestión legal de subrogación. * Alertas automáticas de vencimientos procesales. * Revisiones periódicas de expedientes recuperables. * Coordinación permanente entre legal y siniestros. * Monitoreo de efectividad de recuperaciones.	Área Legal, Recuperaciones y Siniestros

Nota: Elaboración propia a partir de información institucional de Aseguradora del Sur y análisis técnico del estudio, 2026

La correcta utilización de la matriz de riesgos contribuye a fortalecer el sistema de control interno y el gobierno corporativo de Aseguradora del Sur, asegurando que los riesgos residuales se mantengan dentro de los niveles de tolerancia aprobados por la alta dirección y el órgano de gobierno, en coherencia con las mejores prácticas internacionales y la normativa local aplicable (COSO, 2017; SCVS, 2020).

Para el presente estudio se han identificado quince riesgos basados en un análisis técnico, normativo y estratégico; y nueve riesgos enfocados a la afectación de los 4 principios básicos del seguro, los cuales han sido categorizados y jerarquizados.

Del análisis realizado en la matriz de riesgos de Aseguradora del Sur, se evidencia que los riesgos con mayor nivel de criticidad corresponden principalmente a las categorías de gobierno corporativo, operativo, financiero y tecnológico, debido a la combinación de una probabilidad moderada-alta y un impacto significativo sobre la sostenibilidad institucional, la reputación corporativa y la continuidad del negocio.

La matriz de riesgos no se limita a la identificación y evaluación de los riesgos, sino que constituye una herramienta integral de gestión que permite definir estrategias de tratamiento orientadas a mitigar, prevenir o controlar las exposiciones identificadas. En este sentido, la inclusión de medidas de mitigación responde a la necesidad de transformar el análisis en acciones concretas que contribuyan a la reducción del impacto y la probabilidad de los riesgos, fortaleciendo así la toma de decisiones y la sostenibilidad organizacional.

4.6. Mapa de Calor

4.6.1. Definición de Mapa de Calor

El mapa de calor de riesgos es una herramienta gráfica que representa los resultados de la evaluación de riesgos realizada a partir de la combinación de las variables de probabilidad e impacto. Su principal finalidad es mostrar de forma visual, clara e inmediata cuáles riesgos se ubican en niveles de mayor criticidad y cuáles presentan una exposición moderada o baja, facilitando la comprensión del perfil de riesgos de la organización (ISO, 2018).

Generalmente, el mapa de calor se construye sobre una matriz de cinco por cinco, en la cual el eje vertical corresponde a la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el eje horizontal representa el impacto potencial. A medida que los riesgos se posicionan hacia la parte inferior derecha del gráfico, su nivel de criticidad aumenta, indicando la necesidad de una intervención prioritaria. Esta representación permite diferenciar con rapidez los riesgos que requieren acciones inmediatas de aquellos que pueden mantenerse bajo seguimiento periódico (COSO, 2017).

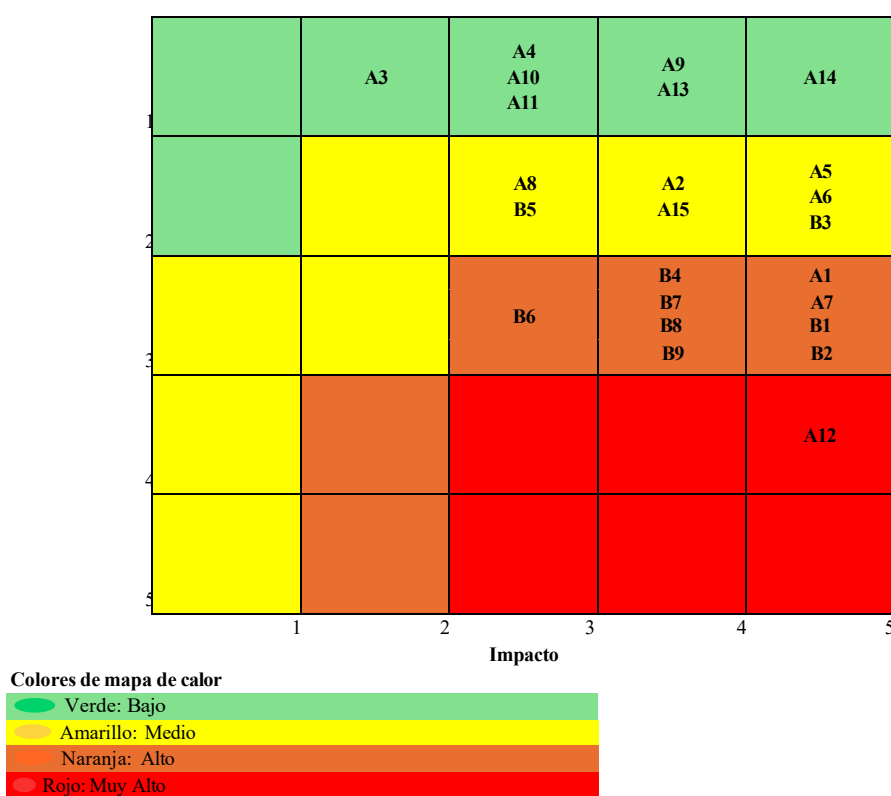
4.6.2. Interpretación de Mapa de Calor

En el contexto de Aseguradora del Sur como se muestra en la Figura 4, el mapa de calor constituye un instrumento clave para resumir visualmente la información contenida en la matriz de riesgos y apoyar la toma de decisiones a nivel estratégico. Mientras la matriz proporciona un análisis detallado de cada riesgo, el mapa de calor ofrece una visión consolidada del nivel de exposición, facilitando la comunicación de los resultados a la Alta

Dirección, al Consejo de Administración y a los órganos responsables de la gestión de riesgos.

Figura 4

Mapa de calor de riesgos según probabilidad e impacto



Nota. La figura presenta el mapa de calor elaborado a partir de la evaluación de riesgos, donde se clasifican en función de su probabilidad e impacto. Los colores indican su nivel de criticidad: verde (riesgo bajo), amarillo (riesgo medio), naranja (riesgo alto) y rojo (riesgo muy alto). La ubicación de los riesgos (A y B) dentro de la matriz permite identificar aquellos que requieren atención prioritaria, especialmente los situados en niveles altos y críticos. Elaboración propia.

Tras la evaluación realizada, se observa que los riesgos con mayor nivel de exposición para la compañía corresponden principalmente a:

- A12: Gestión inadecuada de denuncias
- A1: Concentración de poder en la alta dirección y accionistas
- A7: Errores en procesos operativos
- B1: Declaración inexacta del riesgo
- B2: Fraude en siniestros

El riesgo con mayor criticidad identificado es A12: Gestión inadecuada de denuncias, con una calificación de 20 y nivel Muy alto. Este riesgo requiere atención prioritaria, debido a que una gestión deficiente de denuncias puede afectar directamente la imagen corporativa, la transparencia institucional, la confianza de los colaboradores, clientes y organismos de control.

En un segundo nivel de criticidad se ubican los riesgos con calificación 15, clasificados como Altos. Dentro de este grupo se encuentran A1: Concentración de poder en la alta dirección y accionistas, A7: Errores en procesos operativos, B1: Declaración inexacta del riesgo y B2: Fraude en siniestros. Estos riesgos pueden generar impactos relevantes en la sostenibilidad de la organización, la calidad del servicio, la adecuada suscripción de pólizas, la gestión de reclamaciones y la estabilidad técnica de la aseguradora.

Posteriormente, se identifican riesgos con calificación 12, también clasificados como Altos, entre ellos B4: Pérdida del interés durante la vigencia, B7: Error en liquidación, B8: Renuncia no autorizada a la subrogación y B9: No ejercicio de la subrogación. Estos riesgos

se relacionan directamente con la operación técnica del seguro y pueden afectar la correcta indemnización, la recuperación frente a terceros responsables y la protección patrimonial de la aseguradora.

Los riesgos con calificación 10, clasificados como Medios, corresponden a A5: Insuficiencia de reservas técnicas, A6: Riesgo de liquidez y B3: Ausencia de interés asegurable. Aunque no son los más críticos de la matriz, requieren seguimiento permanente por su posible impacto financiero, técnico y contractual.

En niveles medios menores se encuentran B6: Infraseguro, con calificación 9, así como A2: Conflictos de interés y A15: Ciberataques a sistemas de información, ambos con calificación 8. Estos riesgos deben mantenerse bajo control mediante medidas preventivas, monitoreo continuo y fortalecimiento de los controles existentes.

Finalmente, los riesgos con menor calificación corresponden a A8: Falta de segregación de funciones y B5: Sobreseguro, con nivel 6; A14: Riesgos ambientales, sociales y de gobernanza, con nivel 5; A9: Fraude interno o externo y A13: Gestión de riesgos no integrada, con nivel 4; A4: Lavado de activos y financiamiento del terrorismo, A10: Corrupción con proveedores y A11: Conductas no éticas, con nivel 3; y A3: Incumplimiento de normativa sectorial, con nivel 2. Estos riesgos presentan menor criticidad relativa dentro de la matriz, pero deben continuar siendo monitoreados para evitar su materialización futura.

En conclusión, el mapa de calor indica que la prioridad de tratamiento debe concentrarse en el riesgo Muy alto A12, seguido por los riesgos Altos con calificaciones 15 y 12, especialmente aquellos vinculados con denuncias, gobierno corporativo, procesos

operativos, declaración del riesgo, fraude en siniestros, liquidación y subrogación. Esta priorización permite orientar las estrategias de mitigación hacia los riesgos que tienen mayor capacidad de afectar la reputación, solvencia, operación técnica y sostenibilidad institucional de la aseguradora.

4.6.3. Medidas para Mitigar los Principales Riesgos del Mapa de Calor

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz de riesgos y el mapa de calor, se identificó que los riesgos con mayor nivel de criticidad para Aseguradora del Sur corresponden a la gestión inadecuada de denuncias, concentración de poder en la alta dirección y accionistas, errores en procesos operativos, declaración inexacta del riesgo y fraude en siniestros. Debido a su potencial impacto sobre la reputación institucional, la sostenibilidad financiera y la continuidad operativa, estos riesgos requieren acciones prioritarias de mitigación como lo detallaremos a continuación:

- Gestión inadecuada de denuncias (A12)

Al ser el riesgo con mayor criticidad dentro de la matriz, se recomienda fortalecer los mecanismos de recepción, investigación y seguimiento de denuncias mediante protocolos estandarizados, indicadores de gestión y monitoreo periódico del canal ético. Asimismo, resulta conveniente establecer tiempos máximos de respuesta, garantizar la protección del denunciante y realizar auditorías periódicas sobre la efectividad del sistema. Estas acciones contribuirán a fortalecer la transparencia institucional y la confianza de colaboradores, clientes y organismos de control.

- Concentración de poder en la alta dirección y accionistas (A1)

Para reducir este riesgo, se propone fortalecer la independencia de los órganos de gobierno mediante la participación activa de miembros externos en el Directorio y en los comités especializados. Adicionalmente, se recomienda establecer límites de aprobación por niveles jerárquicos, promover la rotación periódica de directores independientes y realizar evaluaciones externas de gobierno corporativo. Estas medidas permitirán fortalecer la objetividad en la toma de decisiones y reducir potenciales conflictos de interés.

- Errores en procesos operativos (A7)

Considerando el impacto que los errores operativos pueden generar en la suscripción de pólizas, atención de siniestros y satisfacción del cliente, se recomienda incrementar la automatización de procesos críticos, fortalecer los controles preventivos y desarrollar programas permanentes de capacitación para el personal. Asimismo, la implementación de indicadores clave de riesgo (KRI) permitirá monitorear oportunamente desviaciones operativas y adoptar acciones correctivas antes de que generen impactos significativos.

- Declaración inexacta del riesgo (B1)

La adecuada aplicación del principio de buena fe resulta fundamental para la sostenibilidad técnica del negocio asegurador. En consecuencia, se recomienda reforzar los procesos de validación de información mediante verificaciones documentales automatizadas, consultas a bases de datos externas y revisiones técnicas previas a la emisión de pólizas. De igual manera, es conveniente fortalecer la capacitación de asesores y suscriptores para garantizar una correcta identificación y evaluación del riesgo asegurado.

- Fraude en siniestros (B2)

Para mitigar este riesgo se recomienda implementar herramientas tecnológicas de detección temprana de fraude, modelos predictivos basados en analítica de datos y mecanismos de validación documental y biométrica. Adicionalmente, se deben fortalecer los procesos de investigación de reclamaciones sospechosas y promover programas de capacitación continua dirigidos a las áreas de siniestros, suscripción y cumplimiento. Estas medidas permitirán reducir pérdidas económicas y proteger la estabilidad técnica de la aseguradora.

En términos generales, las medidas propuestas buscan reducir tanto la probabilidad de ocurrencia como el impacto potencial de los riesgos prioritarios identificados, fortaleciendo el sistema de control interno, la gestión integral de riesgos y la sostenibilidad de Aseguradora del Sur. Su implementación contribuirá a mejorar la capacidad de respuesta de la organización frente a eventos adversos y a consolidar una cultura institucional orientada a la prevención y gestión eficiente de riesgos.

4.7. Tratamiento de riesgos

Una vez identificados, evaluados y priorizados, los riesgos deben ser gestionados mediante decisiones y acciones específicas y alineadas con la estrategia corporativa. El tratamiento del riesgo implica definir la respuesta más adecuada considerando su naturaleza, el nivel de exposición y la capacidad de la organización para asumirlo, controlarlo o reducirlo de manera eficiente.

En Aseguradora del Sur se consideran cuatro alternativas fundamentales para el tratamiento de los riesgos: evitar, cuando se decide no asumir una exposición que resulta incompatible con los objetivos estratégicos o las capacidades operativas y financieras de la entidad; mitigar, mediante la implementación de controles y acciones orientadas a disminuir la probabilidad de ocurrencia o el impacto potencial del riesgo; transferir, a través de mecanismos como el reaseguro, la contratación de seguros complementarios o el uso de cláusulas contractuales; y aceptar, cuando el riesgo residual se encuentra dentro del apetito de riesgo definido y puede ser gestionado con los recursos disponibles.

En el contexto del negocio asegurador, el tratamiento de los riesgos debe materializarse en planes de acción concretos, con responsables claramente asignados, plazos definidos y mecanismos de monitoreo continuo.

El proceso de gestión de riesgos no concluye con el tratamiento, sino que requiere un monitoreo permanente y revisiones periódicas.

4.8. Monitoreo y Revisión

El monitoreo y revisión constituyen una fase continua dentro del proceso de gestión de riesgos, cuyo objetivo es garantizar la eficacia de las medidas implementadas y la adaptación del sistema frente a cambios en el entorno.

Un sistema de control efectivo no debe ser estático, sino dinámico, permitiendo la evaluación periódica de los riesgos y la actualización de los controles establecidos. En este sentido, herramientas como el mapa de riesgos y los indicadores clave de riesgo (KRI) deben ser revisadas de manera constante para asegurar su vigencia y efectividad. Aseguradora del

Sur evidencia una gestión estructurada en este ámbito, mediante la implementación de indicadores de desempeño y mecanismos de seguimiento que permiten evaluar la evolución de los riesgos y la efectividad de las estrategias adoptadas

De manera transversal a todas las fases del proceso, la comunicación y consulta garantizan la coherencia y eficacia del sistema de gestión de riesgos.

4.9. Comunicación y Consulta

La comunicación y consulta son elementos transversales en todo el proceso de gestión de riesgos, ya que garantizan la correcta difusión de la información y la participación de las partes interesadas. Para que la gestión sea efectiva, la información relacionada con riesgos debe ser oportuna, clara y trazable, asegurando su flujo a todos los niveles de la organización, así como a los entes reguladores.

En el caso de Aseguradora del Sur, se evidencia el uso de diversas herramientas de comunicación interna orientadas a fortalecer la cultura de riesgos, tales como:

- Capacitaciones periódicas
- Intranet corporativa
- Boletines informativos
- Mesas de trabajo interdepartamentales
- Informes de riesgos presentados al Comité de Riesgos y a la Alta Dirección

Estas prácticas permiten un intercambio continuo de información y contribuyen a una gestión integral y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

4.10. Indicadores Clave de Riesgo

Los Indicadores Clave de Riesgo (Key Risk Indicators – KRIs) son métricas diseñadas para monitorear la evolución de los riesgos relevantes y detectar señales tempranas de alerta antes de que se materialicen eventos de alto impacto. A diferencia de la matriz de riesgos y del mapa de calor, que proporcionan una fotografía estática del perfil de riesgo en un momento determinado, los KRIs permiten observar el comportamiento del riesgo a lo largo del tiempo, facilitando una gestión preventiva y proactiva (COSO, 2017).

En una entidad aseguradora como Aseguradora del Sur, el uso de KRIs resulta especialmente relevante, dado que muchos riesgos presentan síntomas previos antes de materializarse plenamente. En este contexto, los KRIs constituyen una herramienta clave para complementar los mecanismos tradicionales de evaluación de riesgos, permitiendo a la Alta Dirección y a los órganos de gobierno contar con información oportuna para la toma de decisiones. Asimismo, el seguimiento periódico de estos indicadores contribuye a fortalecer el sistema de control interno y la gestión integral de riesgos, en línea con los principios de buen gobierno corporativo (COSO, 2017).

Para Aseguradora del Sur y para el análisis de este trabajo, los KRIs se encuentran vinculados, entre otros aspectos a: gastos incurridos, siniestralidad, liquidez y reservas. Estos indicadores permiten monitorear de manera continua los factores críticos que podrían el desempeño operativo y financiero de la compañía (SCVS, 2014; SCVS, 2020).

La correcta definición, medición y seguimiento de los KRIs permite a Aseguradora del Sur anticipar posibles desviaciones respecto a su apetito y tolerancia al riesgo, facilitando

la adopción oportuna de medidas correctivas y contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos de la organización (ISO, 2018).

En continuidad con el enfoque desarrollado en la tesis sobre gestión de riesgos y principios técnicos del seguro, el presente entregable analiza cuatro indicadores clave durante el período 2022–2025: índice de gastos incurridos, índice de siniestralidad, índice de liquidez y ratio de reservas, relacionando sus resultados con la sostenibilidad técnica y financiera de la compañía (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros [SCVS], 2023).

4.10.1. Metodología

Se utilizó información financiera histórica correspondiente a Aseguradora del Sur C.A. del período 2022–2025. El análisis se desarrolló mediante indicadores técnicos y financieros comparados con el promedio del mercado asegurador ecuatoriano, utilizando información institucional y estados financieros disponibles en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Los resultados de los cálculos se detallan en la Tabla 11.

Tabla 11

Indicadores financieros y técnicos de Aseguradora del Sur en comparación con el mercado (2022–2025)

Nº	Indicador según clase	Nomenclatura según la SUPERCIAS	Relacionado a	31-DICIEMBRE-2022	31-DICIEMBRE-2023		31-DICIEMBRE-2024		31-DICIEMBRE-2025		
				INDICADOR ASEG SUR	INDICADOR MERCADO	INDICADOR ASEG SUR	INDICADOR MERCADO	INDICADOR ASEG SUR	INDICADOR MERCADO	INDICADOR ASEG SUR	INDICADOR MERCADO
1	Índice de gastos incurridos	Tasa de gastos de operación	Valor del producto	23,12%	23,95%	23,15%	27,59%	22,05%	33,62%	24,87%	34,52%
2	Índice de siniestralidad	Tasa de siniestralidad retenida	Valor del producto	30,51%	40,52%	41,88%	41,80%	46,42%	40,27%	46,64%	37,89%
3	Índice de liquidez	Liquidez	Prudencia financiera	1,07	1,25	1,02	1,24	1,06	1,26	1,17	1,25
4	Ratio de reservas	Reservas técnicas/siniestro retenidos	Prudencia financiera	73,62%	126,07%	52,29%	129,76%	47,61%	126,09%	48,16%	134,18%

Nota: Elaboración propia con base en información de la *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*, 2026

4.10.2. Índice de Gastos Incurridos

El índice de gastos incurridos, también denominado tasa de gastos de operación, mide el porcentaje de la prima emitida que se destina al pago de gastos administrativos, comisiones comerciales y otros costos operativos asociados a la gestión del negocio asegurador. Este indicador permite evaluar la eficiencia operativa de la compañía y el control de costos respecto al volumen de primas generadas [SCVS], 2023). La fórmula aplicada es la siguiente:

$$\text{Gastos incurridos} = \frac{\text{Gastos operativos}}{\text{Prima neta}} \times 100$$

Tasa de gastos incurridos

$$= \frac{\text{Gastos de Administración} - \text{Participación Utilidades} + \text{Comisiones Pagadas} - \text{Otros Conceptos}}{\text{Prima Emitida} - \text{Liquidaciones y Rescates}}$$

× 100

Respecto a los resultados obtenidos de este indicador se pueden obtener el siguiente análisis:

- 2022: Aseguradora del Sur registró un índice de 23,12%, ligeramente inferior al promedio del mercado (23,95%). Este resultado refleja una adecuada relación entre gastos operativos y primas emitidas, evidenciando eficiencia administrativa y control razonable de comisiones comerciales.
- 2023: El indicador se mantuvo prácticamente estable en 23,15%, mientras el mercado ascendió a 27,59%. La estabilidad interna sugiere que el crecimiento de gastos administrativos y comisiones fue compensado por un incremento proporcional en la producción de primas, manteniendo equilibrio operativo.
- 2024: La compañía presentó su mejor desempeño con 22,05%, valor

significativamente inferior al promedio sectorial (33,62%). Esta mejora evidencia que el crecimiento de primas netas emitidas fue superior al aumento de gastos operativos, lo cual puede asociarse a mayor eficiencia comercial, digitalización de procesos y mejor absorción de costos fijos.

- 2025: El índice aumentó a 24,87%; sin embargo, continuó por debajo del mercado (34,52%). El incremento del indicador sugiere que los gastos administrativos y comisiones pagadas crecieron a mayor ritmo que las primas netas emitidas, posiblemente por expansión comercial, mayores incentivos a intermediarios, inflación operativa o inversiones en tecnología y talento humano.
- Análisis general 2022–2025: Durante todo el período, Aseguradora del Sur mantuvo una estructura operativa más eficiente que el promedio del sector. No obstante, el repunte observado en 2025 evidencia la necesidad de monitorear especialmente los componentes de mayor incidencia en el numerador del indicador: comisiones pagadas y gastos administrativos, ya que son las cuentas que más presionan la rentabilidad técnica cuando crecen por encima de las primas.

Una vez analizados los resultados, podemos establecer las siguientes acciones o estrategias para mantener el correcto manejo de gastos en la aseguradora:

- Fortalecer controles presupuestarios internos para evitar incremento de gastos fijos.
- Optimizar canales digitales para reducir costos operativos.
- Revisar esquemas de comisiones comerciales según rentabilidad por producto.
- Automatizar procesos administrativos para mejorar eficiencia.

- Mantener seguimiento trimestral del indicador frente al mercado.

Un menor índice de gastos incurridos permite que una mayor proporción de la prima permanezca disponible para cubrir siniestros, reservas técnicas y utilidad empresarial.

4.10.3. Índice de Siniestralidad

El índice de siniestralidad, denominado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros como tasa de siniestralidad retenida, mide la relación entre el costo de los siniestros asumidos directamente por la aseguradora y las primas retenidas obtenidas en el período. Este indicador permite evaluar el equilibrio técnico del negocio asegurador y determinar si las primas cobradas son suficientes para cubrir las pérdidas derivadas de los riesgos asegurados (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros [SCVS], 2023). La fórmula aplicada es la siguiente:

$$\text{Índice de siniestralidad} = \frac{\text{Siniestros incurridos}}{\text{Prima devengadas}} \times 100$$

$$\text{Tasa de siniestralidad retenida} = \frac{\text{Siniestros retenidos}}{\text{Primas retenidas}} \times 100$$

En donde:

Siniestros retenidos

= Siniestros Pagados + Variación de reservas

– Recuperaciones por reaseguro

Primas retenidas = Primas Emitidas – Primas Cedidas al Reaseguro

Respecto a los resultados obtenidos de este indicador se pueden obtener el siguiente análisis

- 2022: Aseguradora del Sur presentó un índice de siniestralidad de 30,51%, valor significativamente inferior al promedio del mercado (40,52%). Este resultado refleja una adecuada relación entre siniestros y primas retenidos, evidenciando equilibrio técnico. En este año no se observan presiones relevantes sobre el indicador, ya que el volumen de primas fue suficiente para absorber el costo de los siniestros asumidos.
- 2023: El índice aumentó a 41,88%, lo que representa un incremento absoluto de 11,37 puntos porcentuales respecto a 2022 y un crecimiento relativo aproximado del 37%. Este aumento significativo indica que los siniestros retenidos crecieron a un ritmo considerablemente mayor que las primas retenidas, reduciendo el margen técnico observado el año anterior. La proporción del crecimiento evidencia un deterioro relevante en la relación técnica, situando a la compañía en niveles similares al promedio del mercado.
- 2024: La siniestralidad ascendió a 46,42%, registrando un incremento de 4,54 puntos porcentuales frente a 2023, equivalente a un crecimiento relativo aproximado del 11%. Este crecimiento, aunque menor al del año previo, confirma la continuidad de la presión técnica. El aumento estuvo impulsado principalmente por un mayor crecimiento de los siniestros retenidos, reflejado tanto en siniestros pagados como en la variación de reservas, mientras que las primas retenidas no crecieron en la misma proporción. Como resultado, el índice superó el promedio sectorial (40,27%).
- 2025: El índice alcanzó 46,64%, con un incremento marginal de 0,22 puntos porcentuales respecto a 2024, correspondiente a un crecimiento relativo cercano al 0,5%,

lo que indica una estabilización del ritmo de deterioro, aunque en niveles elevados. A pesar de que el crecimiento del indicador fue bajo, el hecho de que se mantenga alto se explica por la persistencia de elevados siniestros retenidos, mientras que el crecimiento de las primas continuó siendo insuficiente para mejorar el equilibrio técnico. En este año, la brecha frente al mercado se amplía, ya que el promedio sectorial desciende a 37,89%.

- En términos generales, entre 2022 y 2025 el índice de siniestralidad de Aseguradora del Sur pasó de 30,51% a 46,64%, lo que representa un incremento acumulado de 16,13 puntos porcentuales, equivalente a un crecimiento relativo aproximado del 53% en el período analizado. Este comportamiento evidencia que el deterioro del indicador responde principalmente al mayor crecimiento de los siniestros retenidos en relación con las primas retenidas, reflejando la necesidad de fortalecer la gestión técnica del riesgo, revisar criterios de suscripción y optimizar los mecanismos de transferencia mediante reaseguro.

Una vez analizados los resultados, podemos establecer las siguientes acciones o estrategias para mantener el correcto manejo de siniestros en la aseguradora:

- Revisar políticas de suscripción por ramo.
- Ajustar tarifas en líneas deficitarias.
- Fortalecer programas de reaseguro.
- Aplicar medidas de prevención y control de fraude.
- Mejorar tiempos de gestión de siniestros

El incremento sostenido del índice de siniestralidad evidencia necesidad de fortalecer la gestión técnica del riesgo, optimizar tarifas y mejorar mecanismos de transferencia mediante reaseguro.

4.10.4. Índice de Liquidez

El índice de liquidez mide la capacidad de una empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo mediante activos corrientes disponibles. En el sector asegurador, este indicador resulta fundamental para garantizar el pago oportuno de siniestros, proveedores y demás compromisos exigibles. Un valor superior a 1 refleja una capacidad adecuada de pago (Ross, Westerfield, & Jordan, 2021). La fórmula aplicada es la siguiente:

$$\text{Índice de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

En donde:

Activo corriente

$$\begin{aligned} &= (\text{Activos Financieros} + \text{Caja y Bancos} + \text{Deudores por primas} \\ &+ \text{Deudores por Reaseguros} + \text{Deudores Varios}) \\ &- (\text{Primas por cobrar vencidas} + \text{Primas documentadas vencidas} \\ &+ \text{Cheques protestados}) \end{aligned}$$

Pasvo corriente

$$\begin{aligned} &= (\text{Reservas de Riesgo en curso} + \text{Reservas para ramos nuevos} \\ &+ \text{Reservas de seguros de vida} + \text{Reservas para obligaciones de siniestros} \\ &+ \text{Reserva de desviación de siniestralidad y catastróficos} \\ &+ \text{Reserva de Reaseguros y coaseguros cedidos} + \text{otras primas por pagar} \\ &+ \text{Regularización de divisas} + \text{Otros Pasivos}) - (\text{Primas anticipadas} \\ &+ \text{Papeles comerciales en circulación a corto plazo}) \end{aligned}$$

Respecto a los resultados obtenidos de este indicador se pueden obtener el siguiente análisis:

- 2022: Aseguradora del Sur registró un índice de liquidez de 1,07, inferior al promedio del mercado (1,25). Este nivel indica que, por cada dólar de pasivo corriente, la compañía disponía de 1,07 dólares en activos líquidos, evidenciando una posición de liquidez adecuada, aunque ajustada. La magnitud del indicador refleja que los activos corrientes crecieron en proporción similar a los pasivos corrientes, sin un margen holgado de respaldo financiero inmediato.
- 2023: El índice de liquidez descendió a 1,02, lo que representa una reducción de 0,05 puntos, equivalente a una contracción aproximada del 4,7% respecto al año anterior. Esta disminución se explica principalmente por un mayor crecimiento de los pasivos corrientes en relación con los activos corrientes, derivado del incremento en reservas técnicas y otras obligaciones operativas, mientras que los activos líquidos no crecieron en la misma proporción. Aunque el indicador se mantuvo por encima de la unidad, la reducción evidencia una mayor presión sobre la liquidez operativa.
- 2024: La liquidez se recuperó hasta 1,06, registrando un incremento de 0,04 puntos frente a 2023, equivalente a un crecimiento relativo aproximado del 3,9%. Esta mejora indica un fortalecimiento moderado de los activos corrientes, particularmente en disponibilidades y deudores por primas, lo que permitió compensar parcialmente el crecimiento del pasivo corriente. No obstante, el índice continuó siendo inferior al

promedio del mercado (1,26), reflejando una política financiera conservadora pero aún con estrecho margen.

- 2025: El índice de liquidez aumentó a 1,17, con una variación positiva de 0,11 puntos respecto a 2024, equivalente a un crecimiento relativo cercano al 10,4%. Esta mejora significativa evidencia que el crecimiento de los activos corrientes superó al de los pasivos corrientes, fortaleciendo la capacidad de la aseguradora para cumplir sus compromisos inmediatos. A pesar de esta recuperación, el indicador permaneció ligeramente por debajo del promedio sectorial (1,25).
- En términos acumulados, entre 2022 y 2025 el índice de liquidez pasó de 1,07 a 1,17, lo que representa un incremento total de 0,10 puntos, equivalente a un crecimiento aproximado del 9,3%. Esta evolución refleja una gestión progresiva de la liquidez, con mejora relevante en el último ejercicio, aunque con necesidad de continuar fortaleciendo la estructura de activos líquidos frente al crecimiento del pasivo operativo.

Una vez analizados los resultados, podemos establecer las siguientes acciones o estrategias para mantener el correcto manejo de la liquidez en la aseguradora:

- Acelerar Cobranzas: Digitalizar pagos y reducir el tiempo en que las primas pasan de "por cobrar" a efectivo en caja.
- Inversiones Líquidas: Mover parte del portafolio a papeles de corto plazo (30-90 días) para tener dinero disponible rápidamente sin perder intereses.
- Eficiencia en Siniestros: Implementar cláusulas con reaseguradores para que ellos paguen su parte de forma inmediata en siniestros grandes, evitando que la aseguradora use

sus propios fondos.

- Optimización de Pagos: Negociar plazos más largos con proveedores (talleres, clínicas) para retener el efectivo más tiempo en la compañía.
- Uso de Tecnología: Automatizar procesos para reducir gastos administrativos, lo que libera flujo de caja operativo.
- Reservas Actuariales Precisas: No inmovilizar más capital del necesario, manteniendo solo lo justo para cubrir riesgos según la ley.
- En conclusión: El objetivo es que el activo circule más rápido de lo que el pasivo exige ser pagado, manteniendo siempre un respaldo sólido ante imprevistos

El índice de liquidez es un indicador clave para Aseguradora del Sur, ya que permite evaluar su capacidad para cumplir oportunamente con sus obligaciones de corto plazo, especialmente el pago de siniestros. Un nivel adecuado de liquidez garantiza estabilidad financiera, confianza de los asegurados y cumplimiento normativo, siendo fundamental para la continuidad y solidez de la compañía.

4.10.5. Ratio de Reservas

El ratio de reservas mide la relación entre las reservas técnicas constituidas por la aseguradora y los siniestros retenidos asumidos directamente. Este indicador permite evaluar la suficiencia de provisiones técnicas para responder a obligaciones derivadas de los riesgos asegurados (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros [SCVS], 2023). La fórmula aplicada es la siguiente:

$$\text{Ratio de reservas} = \frac{\text{Reservas Técnicas}}{\text{Siniestros Retenidos}}$$

Ratio de reservas

$$= \frac{\text{Reservas Técnicas}}{(\text{Siniestros pagados} - \text{Recuperaciones de Reaseguros Cedidos} - \text{Recuperaciones de Coaseguros Cedidos})}$$

Respecto a los resultados obtenidos de este indicador se pueden obtener el siguiente análisis:

- 2022: Aseguradora del Sur presentó un ratio de reservas de 73,62%, inferior al promedio del mercado (126,07%). Este nivel indica que las reservas técnicas cubrían aproximadamente el 74% de los siniestros retenidos, evidenciando una cobertura técnica limitada, aunque consistente con la estructura de retención del negocio. En este ejercicio, las reservas crecieron en menor proporción que los siniestros asumidos.
- 2023: el ratio descendió a 52,29%, lo que representa una reducción de 21,33 puntos porcentuales respecto a 2022, equivalente a una contracción aproximada del 29%. Este deterioro significativo refleja que los siniestros retenidos crecieron a un ritmo considerablemente mayor que las reservas técnicas, disminuyendo la capacidad de cobertura relativa. La ampliación de la brecha frente al mercado (129,76%) evidencia un mayor nivel de exposición técnica.
- 2024: El ratio disminuyó nuevamente hasta 47,61%, registrando una caída adicional de 4,68 puntos porcentuales frente a 2023, equivalente a una reducción relativa cercana al 9%. Este comportamiento indica que, aunque las reservas técnicas continuaron creciendo, su ritmo fue insuficiente para compensar el aumento de los siniestros retenidos, consolidando una presión estructural sobre la suficiencia técnica.

- 2025, El ratio se ubicó en 48,16%, mostrando un incremento marginal de 0,55 puntos porcentuales respecto a 2024, equivalente a un crecimiento relativo aproximado del 1,2%. Si bien esta ligera mejora sugiere una estabilización del indicador, el nivel continúa siendo significativamente inferior al promedio del mercado (134,18%), evidenciando que el crecimiento de las reservas todavía no es suficiente para fortalecer de manera significativa la cobertura técnica.
- De forma acumulada, entre 2022 y 2025, el ratio de reservas de Aseguradora del Sur pasó de 73,62% a 48,16%, lo que representa una reducción total de 25,46 puntos porcentuales, equivalente a una contracción aproximada del 35% en el período analizado. Este comportamiento refleja un crecimiento más acelerado de los siniestros retenidos frente a las reservas técnicas, evidenciando la necesidad de reforzar la política de constitución de reservas y optimizar los mecanismos de transferencia de riesgos.

Una vez analizados los resultados, podemos establecer las siguientes acciones o estrategias para mantener el correcto manejo de reservas en la aseguradora:

- Revisar suficiencia actuarial de reservas técnicas.
- Fortalecer política de reaseguro.
- Monitorear siniestralidad por ramo.
- Ajustar niveles de retención según capacidad financiera.
- Realizar seguimiento trimestral frente al mercado.

El comportamiento del ratio evidencia necesidad de fortalecer mecanismos prudenciales que permitan mayor cobertura técnica frente a los riesgos retenidos por la aseguradora

En términos generales, los resultados demuestran que la gestión técnica de una aseguradora no depende únicamente del crecimiento comercial, sino también del monitoreo permanente de indicadores financieros, suficiencia de reservas, control del riesgo y eficiencia operativa, elementos esenciales para garantizar sostenibilidad y competitividad institucional

4.11. Elementos Complementarios de Gestión en la Aseguradora

4.11.1. Apetito de Riesgo y Tolerancias

La aseguradora debe definir claramente el nivel de riesgo que está dispuesta a asumir para cumplir sus objetivos estratégicos, sin comprometer su estabilidad financiera, su cumplimiento normativo ni su reputación. El apetito de riesgo permite priorizar acciones de mitigación y asignar recursos de manera eficiente.

Como empresa ecuatoriana con más de 30 años de experiencia y posicionada entre las principales aseguradoras del país, la organización ha implementado modelos modernos de gestión que permiten alinear la toma de decisiones con sus objetivos corporativos y su crecimiento sostenible por lo que tiene la necesidad de establecer límites de tolerancia:

- Insuficiencia de reservas técnicas
- Riesgo de liquidez
- Gestión inadecuada de denuncias
- Errores operativos

Estas tolerancias permiten tomar decisiones coherentes con la estrategia, priorizar controles y mitigaciones, mantener estabilidad financiera. (International Organization for Standardization, 2018). Si la aseguradora quiere crecer agresivamente en un ramo con alta siniestralidad o aumentar exposición a activos más volátiles, el apetito de riesgo permite priorizar acciones de mitigación y asignar recursos de manera eficiente.

4.11.2. Solvencia y Capacidad de Respuesta

La solvencia es fundamental para la Aseguradora porque garantiza su capacidad para cumplir con el pago de siniestros y obligaciones contractuales. La compañía ha obtenido calificaciones de riesgo AAA, lo que evidencia una fuerte capacidad financiera y una destacada trayectoria en el cumplimiento de sus compromisos frente a los asegurados, incluso en contextos adversos del entorno económico.

Para fortalecer la solvencia se aplican mecanismos como planeación financiera, cumplimiento de requerimientos regulatorios y supervisión del Comité de Riesgos el cual gestiona la constitución de reservas técnicas adecuadas, monitoreos de indicadores financieros.

Esto permite mantener estabilidad financiera y confianza del mercado, esto implica analizar no solo la exposición actual, sino también la capacidad futura de respuesta frente a escenarios de estrés. (Cummins & Weiss, 2014).

4.11.3. Reaseguro como Mecanismo de Mitigación

El reaseguro es un instrumento clave dentro de la gestión de riesgos de Aseguradora del Sur, ya que permite transferir parte de los riesgos asumidos a reaseguradores

internacionales especializados. La compañía cuenta con respaldo de reaseguradores de prestigio internacional, lo que fortalece su capacidad de suscripción y reduce la exposición a pérdidas severas, garantizando mayor seguridad financiera y estabilidad en sus operaciones

Este mecanismo ayuda a:

- Proteger el patrimonio
- Mejorar la capacidad de suscripción
- Incrementar la resiliencia ante eventos catastróficos
- Mantener indicadores adecuados de solvencia
- Reducir la exposición a pérdidas severas

Por tanto, el reaseguro es clave dentro de la gestión integral del riesgo financiero y técnico. (Rejda & McNamara, 2017).

4.11.4. Continuidad del Negocio y Resiliencia Operativa

La resiliencia operativa es otro elemento complementario relevante en la gestión de Aseguradora del Sur. La empresa ha desarrollado estrategias para garantizar la continuidad de sus servicios mediante la digitalización de procesos, innovación tecnológica y autonomía operativa en sus sucursales a nivel nacional.

Asimismo, su modelo de sostenibilidad corporativa integra la gestión de riesgos sociales, ambientales y económicos como parte transversal del negocio, lo que favorece la resiliencia organizacional a largo plazo

La continuidad del negocio busca garantizar que la aseguradora pueda seguir operando ante eventos adversos como: ciberataques, fallas operativas, fraude, crisis reputacionales

La Aseguradora cuenta con controles como:

- Auditorías internas
- Segregación de funciones
- Controles tecnológicos
- Canales de denuncia independientes

La resiliencia operativa permite recuperarse rápidamente y minimizar impactos financieros y reputacionales. (International Organization for Standardization, 2019).

4.12. Conclusiones

El análisis desarrollado permitió identificar y evaluar veinticuatro riesgos asociados a las dimensiones de gobierno corporativo, cumplimiento normativo, solvencia financiera, operación, tecnología, sostenibilidad y principios fundamentales del seguro. La aplicación de la matriz de riesgos y del mapa de calor permitió priorizar aquellas exposiciones con mayor capacidad de afectar la estabilidad financiera, la continuidad operativa, el cumplimiento regulatorio y la reputación de Aseguradora del Sur.

Los resultados evidenciaron que el riesgo de mayor criticidad corresponde a la gestión inadecuada de denuncias (A12), clasificado como Muy Alto, seguido por los riesgos relacionados con la concentración de poder en la alta dirección y accionistas (A1), errores en procesos operativos (A7), declaración inexacta del riesgo (B1) y fraude en siniestros (B2),

todos clasificados con nivel Alto. Estos riesgos presentan una combinación significativa de probabilidad e impacto, por lo que requieren atención prioritaria y seguimiento permanente.

Desde la perspectiva de gobierno corporativo, se concluye que resulta necesario fortalecer la independencia de los órganos de supervisión, implementar evaluaciones periódicas del Directorio y reforzar los mecanismos de segregación de funciones y transparencia institucional. Estas acciones permitirán reducir la posibilidad de conflictos de interés y mejorar la objetividad en la toma de decisiones estratégicas.

En el ámbito operativo, se identificó la necesidad de incrementar la automatización de procesos críticos, fortalecer los controles preventivos y desarrollar programas continuos de capacitación para reducir errores en la suscripción, administración de pólizas y gestión de siniestros. Asimismo, la implementación de indicadores de monitoreo permitirá detectar desviaciones de manera temprana y adoptar medidas correctivas oportunas.

Respecto a los riesgos asociados a los principios básicos del seguro, se concluye que la adecuada aplicación del principio de buena fe requiere fortalecer los procesos de validación documental, mejorar los mecanismos de verificación de información proporcionada por los asegurados e implementar herramientas tecnológicas que permitan identificar patrones de fraude antes de la materialización del siniestro.

En materia de reputación y cumplimiento, la organización debe consolidar mecanismos de seguimiento de denuncias, garantizando confidencialidad, protección al denunciante, trazabilidad de los casos y tiempos definidos de investigación y resolución.

Estas acciones contribuirán a fortalecer la confianza de los grupos de interés y la cultura ética institucional.

Hemos tratado de identificar indicadores para el monitoreo de riesgos, que serán de gran ayuda para la disminución de riesgos.

Con el propósito de evaluar la efectividad de las medidas implementadas, se recomienda incorporar los siguientes indicadores:

Tabla 12

Indicadores para medir la efectividad de medidas para reducir riesgos

Riesgo	Indicador	Meta
Gestión inadecuada de denuncias	% de denuncias atendidas dentro del plazo establecido	$\geq 95\%$
Gestión inadecuada de denuncias	Tiempo promedio de resolución de denuncias	≤ 30 días
Concentración de poder	% de decisiones estratégicas revisadas por comités independientes	$\geq 90\%$
Errores operativos	Número de errores operativos por trimestre	Tendencia decreciente
Declaración inexacta del riesgo	% de inconsistencias detectadas en suscripción	$\leq 2\%$
Fraude en siniestros	Casos de fraude detectados antes del pago	Tendencia creciente
Riesgo de liquidez	Índice de liquidez institucional	Dentro de límites definidos
Reservas técnicas	Índice de suficiencia de reservas	$\geq 100\%$
Ciberseguridad	Número de incidentes críticos reportados	0 incidentes críticos

Nota: Elaboración propia

Adicional también creemos que es necesario establecer un plan de trabajo para atacar los principales riesgos detectados como se muestra de la siguiente tabla:

Tabla 13*Plan de trabajo para minimizar los principales riesgos*

Riesgo Prioritario	Acción Principal	Responsable	Horizonte
A12 Gestión inadecuada de denuncias	Implementar indicadores, protocolos de investigación y seguimiento formal de casos	Oficial de Cumplimiento y Comité de Ética	6 meses
A1 Concentración de poder	Fortalecer independencia del Directorio y evaluaciones externas de gobierno corporativo	Directorio y Junta de Accionistas	12 meses
A7 Errores operativos	Automatización de procesos críticos y monitoreo mediante KRIs	Gerencias Operativas	6 meses
B1 Declaración inexacta del riesgo	Implementar validaciones automáticas y controles documentales avanzados	Suscripción y Dirección Técnica	6 meses
B2 Fraude en siniestros	Desarrollar modelos predictivos y controles antifraude basados en analítica de datos	Siniestros y Cumplimiento	12 meses
A15 Ciberataques	Fortalecer infraestructura tecnológica y pruebas periódicas de ciberseguridad	Tecnología y Seguridad Informática	12 meses
A5 Reservas técnicas	Implementar revisiones actuariales periódicas y pruebas de suficiencia	Área Actuarial y Financiera	Permanente

Nota: Elaboración propia

En conclusión, Aseguradora del Sur dispone de una base sólida para la administración integral de riesgos; sin embargo, la sostenibilidad futura de su modelo de gestión dependerá de la capacidad de transformar la identificación de riesgos en acciones concretas, medibles y monitoreadas permanentemente mediante indicadores de desempeño que permitan fortalecer la prevención, detección y respuesta frente a eventos adversos.

CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y APLICACIONES

5.1. Conclusiones Generales

La presente investigación permitió analizar la gestión integral de riesgos en Aseguradora del Sur C.A. desde una perspectiva financiera, técnica y organizacional, evidenciando que la administración de riesgos constituye un componente estratégico esencial para la sostenibilidad y estabilidad de las compañías aseguradoras.

El estudio demostró que la gestión de riesgos dentro del sector asegurador no se limita únicamente al control financiero, sino que involucra también aspectos relacionados con gobierno corporativo, cumplimiento normativo, procesos operativos, principios técnicos del seguro, sostenibilidad, tecnología y cultura organizacional.

A través del análisis desarrollado, se identificó que Aseguradora del Sur dispone de una estructura institucional orientada a la supervisión y control de riesgos, apoyada en órganos de gobierno corporativo, comités especializados, mecanismos de cumplimiento y herramientas de monitoreo. Sin embargo, también se evidenció la existencia de riesgos relevantes asociados principalmente a procesos operativos, gestión de denuncias, fraude en siniestros, suficiencia técnica y riesgos vinculados a los principios básicos del seguro.

Asimismo, la investigación permitió concluir que herramientas como la matriz de riesgos, el mapa de calor y los indicadores clave de riesgo (KRIs) facilitan la priorización de riesgos y fortalecen la toma de decisiones estratégicas dentro de la organización. En este contexto, el monitoreo permanente de indicadores financieros y técnicos resulta fundamental para preservar la solvencia, la continuidad operativa y la competitividad institucional.

Finalmente, se concluye que una gestión integral de riesgos efectiva requiere la integración permanente entre estrategia corporativa, control interno, supervisión institucional y cultura organizacional, permitiendo a la aseguradora anticipar escenarios adversos, fortalecer su resiliencia operativa y generar sostenibilidad a largo plazo dentro del mercado asegurador ecuatoriano.

5.2. Conclusiones Específicas

5.2.1. Análisis del Cumplimiento de los Objetivos de la Investigación

Se evidencia que el objetivo general de la investigación fue cumplido, al analizar de manera integral la gestión de riesgos en Aseguradora del Sur C.A., considerando los ámbitos financiero, técnico y organizacional. El estudio permitió evaluar la efectividad del sistema de gestión existente y su influencia en la sostenibilidad institucional.

Asimismo, los objetivos específicos se alcanzaron mediante la identificación de los principales riesgos que enfrenta la compañía, el análisis de los procesos internos y mecanismos de control, y la evaluación del comportamiento de los indicadores financieros y técnicos. Esto permitió establecer una relación clara entre la gestión de riesgos y el desempeño organizacional, evidenciando fortalezas y áreas de mejora dentro de la empresa.

5.2.2. Contribución a la Gestión Empresarial

La investigación aporta a la gestión empresarial al proporcionar una visión integral de los riesgos que enfrenta una compañía aseguradora dentro del entorno ecuatoriano. El estudio permite identificar áreas críticas de exposición y fortalecer la toma de decisiones estratégicas mediante herramientas de evaluación, monitoreo y priorización de riesgos.

Asimismo, el desarrollo de la matriz de riesgos, el mapa de calor y el análisis de indicadores financieros y técnicos constituye un aporte práctico para fortalecer los mecanismos de control interno, supervisión y seguimiento institucional.

La investigación también evidencia la importancia de integrar la gestión de riesgos con el gobierno corporativo, la sostenibilidad, el cumplimiento normativo y la cultura organizacional, favoreciendo una administración más eficiente y alineada con las exigencias actuales del mercado asegurador.

5.2.3. Contribución a Nivel Académico

Desde el ámbito académico, el presente trabajo contribuye al análisis de la gestión integral de riesgos aplicada al sector asegurador ecuatoriano, integrando aspectos financieros, técnicos, operativos y organizacionales dentro de un mismo enfoque de estudio.

La investigación fortalece la comprensión de herramientas como la matriz de riesgos, el mapa de calor, los KRIs y los principios técnicos del seguro, relacionándolos con la sostenibilidad y estabilidad institucional de una aseguradora.

Asimismo, el estudio puede servir como referencia para futuras investigaciones relacionadas con gobierno corporativo, solvencia, control interno y gestión de riesgos en entidades financieras y aseguradoras, aportando una visión práctica aplicada al contexto empresarial ecuatoriano.

5.2.4. Contribución a Nivel Personal

El desarrollo de la presente investigación permitió fortalecer los conocimientos académicos y profesionales relacionados con gestión integral de riesgos, gobierno corporativo, análisis financiero y funcionamiento técnico del sector asegurador.

Asimismo, el trabajo contribuyó al desarrollo de capacidades analíticas, investigativas y de trabajo en equipo, permitiendo aplicar de manera práctica los conocimientos adquiridos durante la Maestría en Gestión Integral de Seguros.

De igual manera, la investigación fortaleció la comprensión de la importancia estratégica que tiene la gestión de riesgos dentro de las organizaciones, especialmente en un sector altamente regulado y expuesto a múltiples factores de incertidumbre como el asegurador.

5.2.5. Limitaciones a la Investigación

Durante el desarrollo de la investigación se presentaron ciertas limitaciones relacionadas principalmente con el acceso a información interna y confidencial de Aseguradora del Sur C.A., debido a la naturaleza reservada de determinados procesos, indicadores y políticas corporativas propias del sector asegurador.

Asimismo, parte del análisis se sustentó en información pública disponible en reportes institucionales, normativa sectorial y documentación emitida por organismos de control, lo que limitó el acceso a información operativa más detallada sobre ciertos procesos internos de gestión de riesgos.

Otra limitación relevante corresponde a la disponibilidad de información financiera y técnica consolidada del sector asegurador ecuatoriano, así como a la constante evolución de los riesgos tecnológicos, regulatorios y operativos, los cuales pueden modificarse en períodos relativamente cortos.

No obstante, estas limitaciones no afectan el alcance general de la investigación, ya que el estudio se desarrolló utilizando fuentes oficiales, información verificable y herramientas metodológicas alineadas con las mejores prácticas de gestión integral de riesgos.

Referencias Bibliográficas

Aseguradora del Sur. (2026). *María José Cevallos - Gerente de Sostenibilidad y Relaciones*

Corporativas [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=pAXUSBbbHtg>

Aseguradora del Sur C.A. (2025). *Gobierno corporativo*. <https://www.aseguradoradelsur.com>

Aseguradora del Sur C.A. (2025). *Memoria de sostenibilidad 2025*.

<https://www.aseguradoradelsur.com>

Aseguradora del Sur. (s. f.). *Sitio web oficial de Aseguradora del Sur*.

<https://aseguradoradelsur.com/>

Aseguradora del Sur. (s. f.). *Plataforma de sostenibilidad y valor compartido*.

<https://sostenibilidad.aseguradoradelsur.com/> [primicias.ec]

British Ecuadorian Chamber of Commerce (BRITCHAM). (2025). *Aseguradora del Sur presenta su memoria de sostenibilidad 2024*.

<https://britcham.com.ec/aseguradora-del-sur-presenta-su-memoria-de-sostenibilidad-2024-transparencia-compromiso-y-sostenibilidad-que-impactan/>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017).

Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance. COSO.

Ekos Negocios. (2024). *Aseguradora del Sur C.A.: Información empresarial*.

<https://ekosnegocios.com/empresa/aseguradora-del-sur-ca>

EMIS. (2025). *Aseguradora del Sur: Perfil de compañía en Ecuador*.

https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Aseguradora_del_Sur_es_2444065.html

Forbes Ecuador. (2022, septiembre 15). *Entrevista de riesgo con Aseguradora del Sur*.

<https://www.forbes.com.ec/liderazgo/entrevista-riesgo-aseguradora-sur-n22080>

FMMundo. (2016, mayo 14). *Rodrigo Cevallos: La historia de un gran emprendedor*.

<https://fmmundo.com/notimundo/nacional/rodrigo-cevallos-historia-gran-emprendedor-n18226>

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines*. ISO.

IT Ahora. (2022, mayo 24). *Aseguradora del Sur evoluciona y diseña ecosistemas para su productividad*.

<https://itahora.com/2022/05/24/aseguradora-del-sur-evolucionaria-y-disena-ecosistemas-para-su-productividad/>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.

Mapfre. (2024). *Diccionario de seguros*. <https://www.fundacionmapfre.org>

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*. OECD Publishing.

<https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>

Primicias. (2025, abril 23). *Sostenibilidad en acción: Aseguradora del Sur publica informe 2024*.

Servicio de Rentas Internas. (s. f.). *Ficha RUC Aseguradora del Sur C.A.*

<https://sri-en-linea.com/ruc/0190123626001>

<https://www.primicias.ec/branded/sostenibilidad-aseguradora-sur-publica-informe-94634/>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (s. f.). *Portal institucional*.

<https://www.supercias.gob.ec/>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2023). *Boletín del sistema asegurador ecuatoriano*. <https://www.supercias.gob.ec>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2025). *Indicadores financieros del mercado asegurador ecuatoriano*. <https://www.supercias.gob.ec>

Transparency International. (2022). *Guía práctica de programas de compliance y ética empresarial*. <https://www.transparency.org>

United Nations Global Compact. (2021). *Guía para la sostenibilidad corporativa*. <https://www.unglobalcompact.org>

Vásquez, J. (2021). *Gestión integral de riesgos empresariales*. Editorial Académica Española.

Vistazo. (2024, diciembre 9). *Aseguradora del Sur consolida su liderazgo en la creación de empleo e impulsa el desarrollo económico del Ecuador*.

<https://www.vistazo.com/portafolio/empresas/2024-12-09-aseguradora-creacion-empleo-desarrollo-economico-ecuador-MX8437529>