

Maestría en
Gestión Integral de Seguros

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

AUTORES:

Brito Contero Andrea Ximena

Castro Pontón Marcelo David

Dávila Olmedo Eunice Raquel

Dávila Ortega María Gabriela

Macias Soto Vanessa Lissett

Pérez Jiménez Katty Lorena

ELABORACIÓN DE UN MAPA DE RIESGO GLOBAL
DE UN BROKER DE SEGUROS

Quito, Junio de 2026

Certificación de Autoría

Nosotros, **Andrea Ximena Brito Contero, Marcelo David Castro Pontón, Eunice Raquel Dávila Olmedo, María Gabriela Dávila Ortega, Vanessa Lissett Macías Soto y Katty Lorena Pérez Jiménez**, 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

(Andrea Ximena Brito Contero)



Firma del graduando

(Marcelo David Castro Pontón)



Firma del graduando
(Eunice Raquel Dávila Olmedo)



Firma del graduando
(María Gabriela Dávila Ortega)



Firma del graduando
(Vanessa Lissett Macías Soto)



Firma del graduando
(Katty Lorena Pérez Jiménez)

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, **Andrea Ximena Brito Contero, Marcelo David Castro Pontón, Eunice Raquel Dávila Olmedo, María Gabriela Dávila Ortega, Vanessa Lissett Macías Soto y Katty Lorena Pérez Jiménez**, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado *Elaboración de un Mapa de Riesgos Global de un Bróker de Seguros* 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
(Andrea Ximena Brito Contero)



Firma del graduando
(Marcelo David Castro Pontón)



Firma del graduando
(Eunice Raquel Dávila Olmedo)



Firma del graduando
(María Gabriela Dávila Ortega)



Firma del graduando
(Vanessa Lissett Macías Soto)



Firma del graduando
(Katty Lorena Pérez Jiménez)

Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, **Iván Vals Director/a EIG y Esteban Arias Coordinador/a UIDE**, declaramos que los graduandos: **Andrea Ximena Brito Contero, Marcelo David Castro Pontón, Eunice Raquel Dávila Olmedo, María Gabriela Dávila Ortega, Vanessa Lissett Macías Soto y Katty Lorena Pérez Jiménez** 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

Esteban Arias

Coordinador/a de la

Maestría en Gestión Integral de Seguros

DEDICATORIA

ANDREA XIMENA BRITO CONTERO, quiero agradecer a Dios por ser mi guía, por darme la fortaleza, la valentía y la fe para seguir adelante, por enseñarme que sus tiempos son perfectos, incluso en los momentos difíciles. A mis hijas Anahí y Camila quienes son mi motor e inspiración. Su amor y su paciencia me impulsaron a no rendirme y con determinación poder alcanzar este objetivo. Todo este esfuerzo es para ustedes.

MARCELO DAVID CASTRO PONTÓN, dedico este logro a mi familia, por ser mi motor y mi refugio; a mis maestros, por compartir su conocimiento y formarme profesionalmente; y a todos aquellos que creyeron en mí y me apoyaron para alcanzar esta meta.

EUNICE RAQUEL DÁVILA ORLMEDO, dedico este logro a mi familia, mi motor y mi fortaleza; a mi esposo Alex, mi apoyo y mi lugar seguro; a mis hijos Christopher y Alaia, cuya sola presencia me impulsa a ser mejor cada día; a mis hermanos y sobre todo a mi madre, que donde quiera que esté sepa que su sueño también se cumplió y que vive siempre en mi corazón. Por y para ustedes.

MARIA GABRIELA DÁVILA ORTEGA, dedico este trabajo a mi esposo Juan Carlos e hijos José Miguel y Macarena, por su paciencia, comprensión y apoyo incondicional durante este proceso académico. Gracias por acompañarme en cada desafío y ser mi mayor motivación para alcanzar esta meta.

VANESSA LISSETT MACIAS SOTO, Agradezco a Dios por la fortaleza, la salud y la oportunidad de culminar esta maestría. A mi esposo, hijos, padres y suegra, por

su apoyo incondicional durante este proceso. A los tutores, por sus enseñanzas y orientación, y a mis compañeros del grupo, por el compañerismo y trabajo en equipo que hicieron posible alcanzar esta meta.

KATTY LORENA PÉREZ JIMÉNEZ, el presente trabajo lo dedico a mi querido hijo David, quien ha sido mi mayor inspiración y motivación para alcanzar mis metas, que esto se convierta en un legado de perseverancia para tu futuro. A mis padres por su apoyo incondicional y por ser un pilar fundamental en momentos difíciles. Y con profundo agradecimiento a Dios por ser mi guía en todo momento y darme la fortaleza para culminar este logro académico.

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a Tecniseguros y a la Universidad Internacional del Ecuador por brindarnos la oportunidad de formar parte de este programa de maestría y por impulsar constantemente nuestro crecimiento profesional y personal.

Su apoyo, confianza y compromiso con el desarrollo de sus estudiantes hicieron posible que podamos culminar esta importante etapa académica. Agradecemos especialmente las facilidades otorgadas durante este proceso, las cuales nos permitieron equilibrar nuestras responsabilidades laborales, académicas y personales.

De igual manera, extendemos nuestro profundo agradecimiento a nuestras familias, quienes con paciencia, comprensión y apoyo incondicional estuvieron presentes durante cada etapa de este camino. Su respaldo fue fundamental en los momentos de mayor exigencia y dedicación.

Finalmente, agradecemos a cada uno de los miembros del equipo de trabajo por el compromiso, la colaboración y las largas noches compartidas desarrollando este proyecto. El esfuerzo conjunto, la dedicación y el compañerismo fueron esenciales para alcanzar esta meta académica y profesional.

RESUMEN

El presente estudio surge de la necesidad de identificar y gestionar los diferentes riesgos a los que se enfrentan los brókers de seguros en el desarrollo de sus actividades diarias. Actualmente, estas empresas operan en un entorno cada vez más competitivo, regulado y tecnológico, a lo que las expone a riesgos operativos, financieros, legales, tecnológicos y reputacionales.

El objetivo principal de esta investigación es desarrollar un mapa de riesgo global que permita identificar, analizar y priorizar los riesgos más relevantes que pueden afectar a un bróker de seguros, facilitando una mejor toma de decisiones y fortaleciendo la sostenibilidad de la organización.

Para el desarrollo del estudio se utilizó una metodología de enfoque cualitativo y descriptivo, basada en el análisis de normativa ecuatoriana aplicable al sector asegurador y en las mejores prácticas internacionales de gestión de riesgos, especialmente la norma ISO 31000.

Durante la investigación se identificaron los principales riesgos que enfrenta un bróker de seguros, entre ellos los riesgos operativos relacionados con errores en procesos internos; riesgos legales y de cumplimiento derivados de obligaciones regulatorias; riesgos tecnológicos asociados a ciberataques o pérdida de información; riesgos financieros relacionados con el manejo de primas; y riesgos reputacionales que pueden afectar la confianza de clientes y aseguradoras.

Como resultado, se diseñó una propuesta de gestión integral de riesgos que incluye la identificación, análisis, evaluación, tratamiento y monitoreo continuo de los riesgos, apoyada en herramientas como la matriz de riesgos y el mapa de calor. Estas herramientas permiten visualizar de forma clara cuáles son los riesgos más críticos y establecer controles adecuados para reducir su impacto.

La principal conclusión de este trabajo es que la implementación de un mapa de riesgo global permite a los brókers anticiparse a posibles amenazas, fortalecer sus controles internos, mejorar el cumplimiento normativo y proteger su reputación. Además, contribuye a una gestión más eficiente y a la continuidad del negocio en un mercado cada vez más exigente

Para finalizar, esta investigación demuestra que la gestión de riesgos no debe considerarse únicamente como una obligación regulatoria, sino como una herramienta estratégica que aporta valor, fortalece la confianza de los clientes y favorece el crecimiento sostenible de los brókers de seguros en Ecuador.

Palabras Claves: Bróker de seguros, matriz de riesgos, mapa de calor.

ABSTRACT

This study arises from the need to identify and manage the various risks faced by insurance brokers in the course of their daily operations. Today, these organizations operate in an increasingly competitive, regulated, and technology-driven environment, exposing them to operational, financial, legal, technological, and reputational risks.

The main objective of this research is to develop a comprehensive risk map that enables the identification, analysis, and prioritization of the most significant risks that may affect an insurance brokerage, thereby facilitating better decision-making and strengthening the organization's sustainability.

To carry out this study, a qualitative and descriptive research methodology was employed, based on the analysis of Ecuadorian regulations applicable to the insurance sector and on internationally recognized risk management best practices, particularly the ISO 31000 standard.

The research identified the principal risks faced by insurance brokers, including operational risks related to internal process failures; legal and compliance risks arising from regulatory obligations; technological risks associated with cyberattacks or data loss; financial risks related to premium handling; and reputational risks that may undermine the trust of clients and insurance companies.

As a result, a comprehensive risk management framework was designed, incorporating the identification, analysis, assessment, treatment, and continuous

monitoring of risks, supported by tools such as risk matrices and heat maps. These tools provide a clear visualization of the most critical risks and facilitate the implementation of appropriate controls to mitigate their impact.

The main conclusion of this study is that the implementation of a comprehensive risk map enables insurance brokers to anticipate potential threats, strengthen internal controls, improve regulatory compliance, and protect their reputation. Furthermore, it contributes to more efficient management practices and supports business continuity in an increasingly demanding market environment.

Finally, this research demonstrates that risk management should not be viewed solely as a regulatory requirement, but rather as a strategic tool that creates value, strengthens client confidence, and promotes the sustainable growth of insurance brokers in Ecuador.

Keywords: Insurance Broker, Risk Matrix, Heat Map.

TABLA DE CONTENIDOS (Índice)

PORTADA

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

AUTORIZACIÓN DE DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

APROBACIÓN DE DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN DEL PROGRAMA

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

LISTA DE FIGURAS (Índice de figuras)	19
LISTA DE TABLAS (Índice de tablas)	20
Capítulo 1. Introducción.....	21
1.1 Antecedentes del sector de seguros y corretaje	21
1.2 Planteamiento del problema	22
1.3 Justificación del estudio.....	23
1.4 Objetivos.....	24
1.4.1 Objetivo general.....	24
1.4.2 Objetivos específicos:	25
1.5 Alcance y limitaciones del estudio	25
1.5.1 Alcance.....	25
1.5.2 Limitaciones:.....	26
1.6 Metodología general de la investigación	27
1.6.1 Propósito	27
Capítulo 2. Marco Teórico y Normativo	30
2.1. Concepto de gestión integral de riesgos (ERM)	30
2.2. Identificación, análisis y evaluación de riesgos.....	30
2.3 Metodologías de gestión de riesgos.....	31
2.3.1 ISO 31000: el estándar internacional por excelencia.....	31
2.3.2 COSO ERM: gestión del riesgo orientada al gobierno corporativo	32
2.3.3 FMEA: análisis de modos de fallo y efectos	32
2.3.4 Análisis Bow Tie: visualización y control de eventos críticos.....	33
2.3.5 Matriz de probabilidad e impacto	33
Capítulo 3. Sistema de Gobierno Corporativo, Ética y Cumplimiento en un Bróker de Seguros en Ecuador.....	34
3.1 Gobierno corporativo en un bróker de seguros	35

3.2 Sistema de ética empresarial.....	36
3.3 Sistema de cumplimiento y control interno	38
3.4 Canal de denuncias y supervisión.....	39
3.5 Gestión de riesgos en un bróker de seguros	41
Capítulo 4. Gestión Integral de Riesgos.....	42
4.1 Marco institucional de la gestión de riesgos.....	43
4.2 Proceso de gestión de riesgos	45
4.2.1 Establecimiento del contexto	45
4.2.2 Identificación de riesgos	47
4.2.3 Principales riesgos identificados:.....	47
4.2.3 Análisis de riesgos.....	48
4.2.4 Evaluación y priorización de riesgos	50
4.2.5 Tratamiento de riesgos	51
4.2.6 Monitoreo y revisión.....	51
4.2.7 Comunicación y Consulta	52
4.3 Herramientas para la evaluación y control de riesgos	54
4.3.1 Criterios de probabilidad de impacto	54
4.3.2 Riesgo Inherente y Riesgo Residual	56
4.3.3 Matriz de riesgos.....	59
4.3.4 Mapa de calor.....	66
4.3.5 Indicadores clave de riesgo	68
4.4 Análisis crítico del sistema de gestión de riesgos	69
Capítulo 5. Plan de Tratamiento y Gestión de Riesgo.....	72
5.1. Estrategias de tratamiento.....	73
5.2. Plan de acción para riesgos críticos	73
5.2.1 Errores en los Procesos	75
5.2.2 Riesgo Reputacional	76
5.2.3 Riesgo de Ciberseguridad	77

5.3. Responsables y tiempos de implementación	79
5.4. Indicadores (KPIs) de seguimiento.....	80
5.5. Propuesta de estructura de gestión de riesgos (comité, roles, reporting)	83
Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones	89
6.1. Conclusiones principales	89
6.2 Conclusiones Estratégicas:	91
6.3 Recomendaciones	92
6.4 Aportes del estudio y contribución de la investigación	93
6.5 Limitaciones a la Investigación.	95
Bibliografía.....	97

LISTA DE FIGURAS (Índice de figuras)

Figura 1. Mapa de Calor.....	67
Figura 2. Mapa de Calor de Riegos Críticos.....	67

LISTA DE TABLAS (Índice de tablas)

Tabla 1. Matriz de Riesgos.....	61
Tabla 2. Cuadro de responsables y tiempos de implementación	79
Tabla 3. Indicadores Operativos	81
Tabla 4. Indicadores de Cumplimiento	82
Tabla 5. Indicadores Tecnológicos.....	82
Tabla 6. Indicadores Financieros	82
Tabla 7. Indicadores reputacionales	83
Tabla 8. Esquemas de reportes de información	87

Capítulo 1. Introducción

1.1 Antecedentes del sector de seguros y corretaje

El sector asegurador en el Ecuador puede considerarse relativamente joven en comparación con otros mercados de la región; sin embargo, ha experimentado un proceso sostenido de desarrollo y consolidación. Esta evolución ha implicado transformaciones constantes tanto en el marco regulatorio como en la estructura, prácticas y dinámica competitiva del sector.

Desde la adopción del esquema de dolarización en el año 2000, el mercado asegurador ecuatoriano ha mostrado un crecimiento sostenido y notable en la región. Sin embargo, pese a esta evolución favorable, mantiene niveles de penetración y volumen relativamente bajos en comparación con otros países de América Latina, lo que sugiere importantes oportunidades de crecimiento. (BUSINESSLYER, 2025)

En el tiempo moderno, uno de los principales hitos ha sido la regularización de Compañías de Seguros, Reaseguros, intermediarios, peritos y demás actores del mercado asegurador, a través de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros el cual asumió el control desde del año 2015. (SCVS) (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS VALORES Y SEGUROS, s.f.)

En relación con la intermediación de seguros su papel es fundamental en el

mercado, debido a que con la asesoría y acompañamiento tanto en la contratación como en el manejo de siniestros se han ganado una posición muy importante.

Así también, bajo la regularización de control de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, los intermediarios son más que un vendedor de seguros, en este contexto, son percibidos por sus clientes como consultores de riesgos que velan por sus intereses.

En Ecuador, corredores y agentes de seguros intermediaron primas por casi USD 1.948 millones en 2023, divididas casi equitativamente entre seguros de vida y no vida, lo que evidencia la relevancia de este canal de distribución y gestión de riesgo. (RANKINGS LATAM, 2024)

Bajo este escenario, el bróker de seguros cumple un papel muy importante en el mercado asegurador del Ecuador actuando como asesores especializados en los diferentes ramos, por esta razón es de mucha relevancia el poder identificar el mapa de riesgos de este actor, a fin de visualizar los desafíos de su posición entre el cliente y las Compañías de Seguro.

1.2 Planteamiento del problema

El proyecto en desarrollo es un estudio de los riesgos globales que enfrentan diariamente los brókers de seguros, ya que se encuentran expuestos constantemente a riesgos ligados a su actividad como: operacionales, económicos- financieros, reputacionales, tecnológicos, entre otros.

Tener un mapa de riesgos predefinido brindará a los brókers de seguros una

imagen instantánea y práctica de la situación actual en la cual pueden identificar las circunstancias que materialicen estos riesgos para, en lo posible, adelantarse a tomar decisiones a fin de minimizarlos o en el mejor de los casos, eliminarlos.

La creación de un mapa de riesgos nace de la necesidad de:

- Priorizar riesgos críticos o anticipar eventos de alto impacto que pueden significar pérdidas económicas, ya sea por sanciones de la autoridad regulatoria o por daño a su reputación.
- Mantener una base de datos históricos sólida con evidencia, que permita tomar decisiones prácticas y que generen los resultados esperados.
- Generar una herramienta efectiva que involucre a todas las áreas de la empresa y que sean de fácil entendimiento y aplicación para el personal interno.
- Asegurar el cumplimiento de normas establecidas por los entes de control.
- Establecer controles y protocolos que sean medibles y con un proceso de seguimiento establecido en varios periodos en el año.

1.3 Justificación del estudio

El mercado asegurador actual afronta un entorno competitivo, dinámico y regulado, con constantes cambios digitales, alta exigencia del cliente y riesgos de diferente naturaleza como: operativos, tecnológicos, financieros, legales y reputacionales. Bajo este contexto, los brókers de seguros cumplen una función primordial no solo al brindar una asesoría comercial sino también al desempeñar un rol estratégico como

intermediarios de seguros que garantice a sus clientes una asesoría responsable bajo el cumplimiento de la normativa vigente.

La elaboración de un mapa de riesgos global antes y durante la constitución del bróker se justifica como una herramienta técnica, estratégica y esencial en la gestión de riesgos, que le permita al bróker de seguros identificar, analizar, evaluar, mitigar y priorizar los riesgos que surjan en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la compañía, con un enfoque preventivo que facilite la toma de decisiones de acuerdo con información estructurada y criterios técnicos. La ausencia de un modelo estructurado de gestión de riesgos puede ocasionar pérdidas económicas, sanciones legales y pérdida de credibilidad en un mercado tan competitivo, por tal razón, el mapa de riesgos permitirá determinar controles, establecer responsabilidades, definir procesos y contar con una cultura de prevención y ética profesional.

Finalmente, la elaboración de un mapa riesgos global se convierte en una pieza clave de planificación empresarial, alineada con la visión de un bróker competitivo, sólido y preparado para enfrentar los desafíos de un entorno cambiante, donde la confianza de sus clientes individuales y corporativos es primordial para un crecimiento sostenible y mejor posicionamiento frente a las aseguradoras.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Desarrollar un mapa de riesgo global para un bróker de seguros en Ecuador, el cual permita identificar y analizar los principales riesgos asociados a su operación,

tomando como referencia el marco normativo vigente en el área de seguros y su normativa aplicable, con la finalidad de fortalecer la gestión de riesgos, así como la toma de decisiones estratégicas que contribuyan al desarrollo de sostenible de la compañía.

1.4.2 Objetivos específicos:

- Identificar los riesgos estratégicos, operativos, financieros, tecnológicos y reputacionales a los que está expuesto un bróker de seguros.
- Analizar la normativa ecuatoriana para los brókers de seguros y su relación con la gestión de riesgos.
- Identificar los principales riesgos legales que se derivan de las obligaciones normativas y contractuales.
- Elaborar una matriz y un mapa de riesgo global que permitan visualizar y priorizar los riesgos con mayor impacto.
- Presentar una propuesta en la que consten las medidas de control y acciones de mejora que permitan reducir la exposición a los riesgos identificados.

1.5 Alcance y limitaciones del estudio

1.5.1 Alcance

El presente estudio se basará en el análisis de los riesgos que enfrenta un bróker de seguros en el Ecuador para el correcto desarrollo de sus actividades.

Hemos considerado las siguientes categorías de riesgo:

- Estratégicos
- Operativos
- Financieros
- Tecnológicos
- Reputacionales
- Legales y de cumplimiento

Dentro del análisis hemos tomado como referencia el siguiente marco legal vigente:

- Código Orgánico Monetario y Financiero, Ley De Mercado De Valores, Ley General De Seguros.
- Resoluciones de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.
- Ley Orgánica de Protección de Datos Personales.
- Ley Orgánica de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos.

1.5.2 Limitaciones:

Dentro del estudio hemos encontrado las siguientes limitaciones:

- El análisis que se realizará estará basado en información pública disponible, de la cual se realizará una revisión y levantamiento documental.
- No se realizará una evaluación financiera detallada del impacto

económico de cada riesgo, ya que dependerá del riesgo que el bróker quiera asumir.

- El resultado podrá variar según el tamaño, la estructura y modelo de negocio del bróker de seguros.
- Los cambios que se puedan generar en la normativa de seguros podrían modificar el nivel de riesgos.

1.6 Metodología general de la investigación

El presente trabajo de titulación se enmarca en un proyecto de investigación tipo cualitativo y teórico, se usará método de derecho comparado, orientado al análisis a las distintas normativas legales aplicables al sector del seguro, se empleará los siguientes métodos de investigación:

- Método Cualitativo: Se analizará el contenido y alcance de las normas pertinentes del sector de seguros, en lo referente a la regulación a los brókers de seguros.
- Método Descriptivo: Se analizará y caracterizará los riesgos asociados a la actividad de un bróker de seguros en el Ecuador.

1.6.1 Propósito

El propósito de esta investigación es mostrar la importancia de contar con un mapa de riesgo global en un bróker de seguros, entendiendo que su actividad se desarrolla en un entorno dinámico, competitivo y expuesto a múltiples factores de incertidumbre. Elaborar este mapa permitirá reconocer de manera clara los riesgos que

pueden afectar la operación, la estabilidad financiera y la confianza de los clientes, ofreciendo una visión integral que facilite la toma de decisiones estratégicas.

La investigación busca explicar por qué es necesario identificar y clasificar los riesgos en un bróker, destacando que no se trata únicamente de cumplir con exigencias regulatorias, sino de anticiparse a posibles amenazas y fortalecer la resiliencia de la organización. Con ello, se pretende lograr que el bróker pueda gestionar de forma proactiva sus vulnerabilidades, priorizar acciones de mitigación y garantizar la continuidad del negocio, consolidando su papel como un intermediario confiable dentro del mercado asegurador.

- Identificar y evaluar riesgos clave: Un bróker de seguros está expuesto a riesgos operativos, financieros, legales, tecnológicos y reputacionales. El mapa permite visualizar de manera integral dónde están las vulnerabilidades.
- Priorizar la gestión de riesgos: Al clasificar los riesgos según su probabilidad e impacto, se facilita la toma de decisiones sobre qué riesgos requieren atención inmediata y cuáles pueden ser monitoreados.
- Mejorar la resiliencia organizacional: El mapa ayuda a anticipar escenarios adversos y a diseñar planes de mitigación, fortaleciendo la capacidad del bróker para enfrentar crisis.
- Cumplimiento normativo y transparencia: En la industria aseguradora, la gestión de riesgos es un requisito regulatorio. El mapa mostrará un

enfoque sistemático y documentado.

- Optimizar la estrategia de negocio: Permite al bróker alinear sus objetivos comerciales con una gestión prudente de riesgos, generando confianza en clientes y aseguradoras.

Capítulo 2. Marco Teórico y Normativo

2.1. Concepto de gestión integral de riesgos (ERM)

La Gestión de Riesgos Empresariales (ERM) es un proceso que identifica, evalúa, prioriza y mitiga sistemáticamente los diversos riesgos potenciales que enfrenta una organización para contribuir al logro de sus objetivos de negocio y estratégicos. La ERM aborda diversas categorías de riesgo, como el riesgo financiero, el riesgo operativo, el riesgo estratégico, el riesgo cibernético, el riesgo crediticio y el riesgo de terceros. (MetricStream, 2026)

2.2. Identificación, análisis y evaluación de riesgos

Un riesgo se define como cualquier amenaza, pérdida u oportunidad potencial para una organización en el corto, mediano o largo plazo.

La identificación de riesgos se basa en una taxonomía común que reconoce los riesgos relevantes para un objeto de datos. Sirve como la primera fase fundamental del proceso más amplio de evaluación de riesgos.

Una vez identificados los riesgos, se someten a un riguroso análisis y evaluación para comprender a fondo su naturaleza, causas subyacentes y posibles consecuencias, así como para determinar su probabilidad de ocurrencia y su importancia general. Este proceso de evaluación proporciona la comprensión necesaria de los riesgos identificados, lo que permite a las organizaciones determinar cómo gestionarlos y priorizarlos eficazmente.

La evaluación de riesgos es el proceso de asignar probabilidades y consecuencias

objetivas a los riesgos identificados. Las escalas de probabilidad y calificación permiten una cuantificación consistente del riesgo; pueden complementarse con una escala de consecuencias basada en factores cualitativos y cuantitativos. Un riesgo puede tener diferentes probabilidades y consecuencias según el horizonte temporal y el objeto de datos específico que se evalúe.

Consideremos ahora siete mejores prácticas actuales que existen para calificar la probabilidad y las consecuencias del riesgo. (Boulton & Schroeder, 2025)

2.3 Metodologías de gestión de riesgos

Desde el cumplimiento normativo hasta la gestión operativa y financiera, cada tipo de riesgo requiere un enfoque específico. Adoptar una metodología adecuada no solo facilita el análisis y la toma de decisiones, sino que estandariza los criterios, mejora la comunicación y optimiza la asignación de recursos

2.3.1 ISO 31000: el estándar internacional por excelencia

La norma **ISO 31000** es una de las referencias más importantes a nivel global para la gestión del riesgo. Propone un marco estructurado que incluye principios, un proceso de gestión y una arquitectura organizacional para integrar el riesgo en todos los niveles de decisión.

Entre sus ventajas destacan:

- Adaptabilidad a cualquier tipo de organización o sector.
- Enfoque basado en el contexto y los objetivos estratégicos.
- Inclusión del análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y revisión de

riesgos.

2.3.2 COSO ERM: gestión del riesgo orientada al gobierno corporativo

El marco COSO ERM (Enterprise Risk Management), desarrollado por el Committee of Sponsoring Organizations, tiene un enfoque centrado en el control interno, la auditoría y el buen gobierno corporativo. Su modelo de ocho componentes permite evaluar el riesgo en relación con el apetito, la cultura organizativa y los objetivos estratégicos.

COSO ERM es especialmente útil en:

- Empresas cotizadas o altamente reguladas.
- Sectores financieros, aseguradores y bancarios.
- Procesos de auditoría interna y control financiero.

Su capacidad para vincular los riesgos con el rendimiento y el cumplimiento lo convierte en un marco ideal para la gestión estratégica del riesgo.

2.3.3 FMEA: análisis de modos de fallo y efectos

La metodología FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) se utiliza ampliamente en ingeniería, manufactura y procesos industriales. Consiste en identificar posibles fallos en un sistema, proceso o producto, analizando sus efectos, causas y la severidad de su impacto.

Esta técnica permite:

- Priorizar riesgos en función del índice RPN (Risk Priority Number).

- Detectar puntos críticos antes de que ocurran fallos reales.
- Diseñar acciones preventivas específicas y medibles.
- FMEA es una metodología altamente técnica y detallada, ideal para sectores donde la fiabilidad operativa y la seguridad del producto son esenciales.

2.3.4 Análisis Bow Tie: visualización y control de eventos críticos

El análisis Bow Tie combina elementos del análisis de causa raíz y la gestión de barreras. Representa gráficamente cómo se puede evitar o mitigar un evento de riesgo crítico, a través de barreras preventivas (antes del evento) y de mitigación (después del evento).

Este método destaca por su claridad visual para comunicar riesgos complejos, aplicabilidad en sectores de alta seguridad (energía, aviación, químico), capacidad para integrar acciones preventivas y reactivas en un solo modelo.

2.3.5 Matriz de probabilidad e impacto

Una de las metodologías de gestión de riesgos más extendidas por su simplicidad y eficacia es la matriz de probabilidad e impacto. Clasifica los riesgos según la probabilidad de ocurrencia y la gravedad de sus consecuencias, generando un mapa de calor que facilita la priorización.

Se utiliza comúnmente en:

Proyectos (PMBOK, PRINCE2), sistemas de gestión ISO, evaluaciones iniciales de riesgo en cualquier tipo de organización. (GRCTools, 2025)

Capítulo 3. Sistema de Gobierno Corporativo, Ética y Cumplimiento en un Bróker de Seguros en Ecuador

El entorno en el que operan los brókers de seguros en Ecuador se caracteriza por una creciente complejidad regulatoria, mayores exigencias de transparencia y una exposición constante a riesgos operativos, legales, financieros y reputacionales. En este contexto, las organizaciones del sector asegurador requieren implementar estructuras sólidas de gobierno corporativo, ética empresarial y cumplimiento normativo que permitan fortalecer la sostenibilidad del negocio y garantizar una adecuada gestión de riesgos.

Es importante comprender que la actividad de intermediación de seguros no solo implica procesos comerciales y administrativos, sino también responsabilidades relacionadas con el cumplimiento legal, la protección de información sensible, la prevención de delitos financieros y la adecuada atención a los clientes.

Por ello, resulta indispensable que los brókers cuenten con mecanismos internos de supervisión, control y prevención que permitan identificar y mitigar riesgos que puedan afectar a la organización.

En este sentido, el gobierno corporativo constituye el conjunto de principios, políticas y estructuras mediante las cuales una organización es dirigida y supervisada, mientras que el sistema de ética y cumplimiento permite asegurar que las actuaciones de la empresa se desarrollen bajo principios de integridad, transparencia y apego a la normativa vigente.

3.1 Gobierno corporativo en un bróker de seguros

El gobierno corporativo representa uno de los pilares fundamentales para garantizar la estabilidad y sostenibilidad de un bróker de seguros. Su finalidad es establecer una estructura organizacional clara que permita definir responsabilidades, supervisar la gestión de la compañía y fortalecer la toma de decisiones.

Dentro de esta estructura, la Junta General de Accionistas constituye el máximo órgano de gobierno y tiene la responsabilidad de aprobar lineamientos estratégicos, designar a los miembros del Directorio y supervisar el desempeño general de la organización. A su vez, el Directorio o Consejo de Administración es responsable de supervisar la gestión de la Alta Dirección, aprobar políticas corporativas y monitorear aspectos relacionados con riesgos, cumplimiento y control interno.

La Alta Dirección, integrada por la Gerencia General y los responsables de las distintas áreas operativas, tiene a su cargo la ejecución de las estrategias definidas por el Directorio y la administración diaria del negocio. Su función resulta clave para garantizar el cumplimiento de las políticas corporativas y mantener una adecuada relación con clientes, aseguradoras y organismos de control.

Uno de los principios esenciales del gobierno corporativo es la adecuada segregación de funciones entre supervisión y ejecución. Esta separación permite reducir riesgos de fraude, prevenir conflictos de interés y fortalecer los mecanismos de control interno. De esta manera, mientras la Junta General y el Directorio ejercen funciones estratégicas y de supervisión, la Alta Dirección se encarga de la ejecución operativa y de

la implementación de controles internos.

Como complemento a esta estructura, en el contexto de la identificación de los riesgos que un bróker de seguros se enfrenta en el Ecuador, los brókers pueden implementar comités especializados que apoyen al Directorio en áreas específicas independientemente del tamaño de estos.

Entre los más relevantes se encuentran el Comité de Riesgos, el Comité de Auditoría, el Comité de Ética y el Comité de Cumplimiento, cuya finalidad es fortalecer la supervisión de procesos críticos relacionados con riesgos, control interno, conducta ética y cumplimiento normativo.

La existencia de estas estructuras organizacionales permite fortalecer la transparencia, mejorar la toma de decisiones y asegurar una adecuada administración de los riesgos que enfrenta el bróker de seguros.

3.2 Sistema de ética empresarial

La ética empresarial constituye un elemento esencial dentro de cualquier bróker de seguros. Debido a la naturaleza de su actividad, es imprescindible que estas organizaciones deban actuar bajo principios de integridad, transparencia, objetividad y buena fe, priorizando siempre el interés del cliente y el cumplimiento de la normativa aplicable.

En el sector asegurador, la confianza representa uno de los principales activos de la organización. Por ello, las actuaciones de directivos, colaboradores y terceros relacionados deben desarrollarse dentro de parámetros éticos claros que permitan

garantizar relaciones transparentes con clientes, aseguradoras, proveedores y organismos de control.

Los principios éticos que normalmente deben regir la actividad de un bróker incluyen el cumplimiento legal, la confidencialidad de la información, la independencia en el asesoramiento, la gestión adecuada de conflictos de interés y el profesionalismo en la prestación del servicio. Asimismo, resulta importante promover valores corporativos relacionados con el trabajo en equipo, la excelencia en el servicio, la responsabilidad y la orientación al cliente.

Dentro de este contexto, el Código de Ética o Código de Conducta constituye una herramienta fundamental para establecer normas claras de comportamiento dentro de la organización. Este documento debe definir las obligaciones y responsabilidades de los colaboradores, así como los lineamientos relacionados con transparencia, trato justo al cliente, prevención de corrupción, protección de datos personales y prevención de delitos financieros.

Adicionalmente, el código debe contemplar mecanismos para la identificación y gestión de conflictos de interés que puedan afectar la objetividad de las decisiones o comprometer la independencia del asesoramiento brindado al cliente. De igual manera, debe establecer prohibiciones relacionadas con sobornos, beneficios indebidos y cualquier conducta que pueda afectar la reputación de la organización.

La implementación de un sistema ético sólido no solo contribuye al cumplimiento normativo, sino que también fortalece la cultura organizacional y la credibilidad del

bróker frente al mercado asegurador.

3.3 Sistema de cumplimiento y control interno

El sistema de cumplimiento o compliance comprende el conjunto de políticas, procedimientos y controles implementados por una organización para garantizar el cumplimiento de las obligaciones legales, regulatorias y éticas aplicables a su actividad.

En el caso de los brókers de seguros en Ecuador, el compliance adquiere una relevancia especial debido a las exigencias regulatorias emitidas por organismos como la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, la Unidad de Análisis Financiero y Económico y la Superintendencia de Protección de Datos Personales.

El objetivo principal del sistema de cumplimiento es prevenir incumplimientos normativos, detectar irregularidades y establecer mecanismos correctivos que permitan reducir riesgos legales y reputacionales.

Para ello, los brókers deben contar con políticas corporativas relacionadas con prevención de lavado de activos, conflictos de interés, anticorrupción, protección de datos personales y prevención de fraude. Estas políticas permiten establecer lineamientos claros sobre las actuaciones esperadas dentro de la organización y fortalecen los mecanismos de control interno.

En materia de prevención de lavado de activos, resulta indispensable implementar procedimientos de debida diligencia y conocimiento del cliente, así como controles orientados a detectar operaciones inusuales o sospechosas que deban ser reportadas a la Unidad de Análisis Financiero y Económico.

De igual forma, el control interno debe incluir mecanismos de supervisión y segregación de funciones que permitan reducir riesgos operativos y prevenir actos de fraude o corrupción. La existencia de auditorías internas, revisiones periódicas y monitoreo de procesos permite fortalecer la capacidad de detección temprana de irregularidades.

Dentro de esta estructura, el Oficial de Cumplimiento cumple un rol fundamental, ya que actúa como responsable de supervisar el cumplimiento normativo, coordinar reportes regulatorios, monitorear riesgos y promover una cultura organizacional basada en la ética y la transparencia. Para garantizar la objetividad de sus funciones, este cargo debe mantener independencia respecto de las áreas operativas y contar con acceso directo a la Alta Dirección y al Directorio.

Asimismo, un sistema de compliance eficiente debe sustentarse en tres pilares fundamentales: prevención, detección y corrección. La prevención se relaciona con la implementación de políticas, capacitaciones y controles internos; la detección comprende auditorías, monitoreos y canales de denuncia; mientras que la corrección implica investigaciones internas, aplicación de medidas disciplinarias y actualización de controles frente a incumplimientos identificados.

3.4 Canal de denuncias y supervisión

El canal de denuncias constituye una herramienta esencial dentro del sistema de ética y cumplimiento, ya que permite reportar posibles irregularidades de manera confidencial y segura.

Este mecanismo tiene como finalidad fortalecer la transparencia dentro de la organización, prevenir malas prácticas y facilitar la detección de conductas indebidas relacionadas con fraude, corrupción, conflictos de interés o incumplimientos normativos.

El canal de denuncias debe garantizar la confidencialidad de la información, la protección del denunciante y la ausencia de represalias para quienes reporten situaciones de buena fe. Asimismo, resulta recomendable que permita la realización de denuncias anónimas y contemple procedimientos claros para la investigación y resolución de los casos reportados.

Las denuncias pueden receptarse mediante diferentes medios, como correos electrónicos, buzones físicos, líneas telefónicas o plataformas digitales administradas por el área de cumplimiento o por terceros independientes.

Una vez recibida la denuncia, la organización debe contar con procedimientos formales que permitan analizar la información, verificar evidencias y determinar las medidas correctivas o disciplinarias correspondientes.

La supervisión del sistema de cumplimiento debe realizarse de manera permanente mediante reportes periódicos dirigidos a la Gerencia General, al Directorio y a los organismos de control cuando corresponda. Esto permite fortalecer la transparencia, asegurar el adecuado funcionamiento de los controles internos y mejorar continuamente la gestión de riesgos dentro del bróker.

3.5 Gestión de riesgos en un bróker de seguros

La gestión de riesgos constituye uno de los principales objetivos del sistema de gobierno corporativo y compliance. Los brókers de seguros enfrentan diversos riesgos derivados de sus actividades operativas, comerciales y regulatorias, por lo que resulta indispensable implementar mecanismos adecuados de identificación, evaluación y control.

Entre los principales riesgos que pueden afectar a un bróker de seguros en Ecuador se encuentran los riesgos regulatorios, operativos, reputacionales, tecnológicos y financieros, así como aquellos relacionados con fraude, lavado de activos, conflictos de interés y errores u omisiones en el asesoramiento brindado a los clientes.

La existencia de políticas de gestión de riesgos permite identificar procesos vulnerables y establecer controles orientados a prevenir posibles contingencias. Asimismo, la elaboración de mapas de riesgos y reportes periódicos facilita que la Alta Dirección y el Directorio cuenten con información relevante para la toma de decisiones.

En este contexto, el sistema de gobierno corporativo, ética y cumplimiento debe entenderse como una herramienta integral que permite fortalecer la sostenibilidad del bróker y reducir la probabilidad de que los riesgos afecten la continuidad del negocio.

Capítulo 4. Gestión Integral de Riesgos

La gestión integral de riesgos constituye un proceso sistemático y continuo mediante el cual el bróker identifica, analiza, evalúa, trata y monitorea los eventos que pueden incidir en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y operativos.

En el caso de una empresa de intermediación y consultoría en seguros, este proceso adquiere una relevancia particular, dado que, si bien no asume directamente riesgos asegurables, su actividad se encuentra expuesta a riesgos operativos, legales, reputacionales y de cumplimiento, además de desempeñar un rol técnico en la identificación, valoración y transferencia de riesgos de sus clientes.

En este sentido, la gestión de riesgos no debe concebirse como una función aislada de control, sino como un componente transversal del sistema de gobierno corporativo, integrado a los procesos de toma de decisiones y a la planificación estratégica. Su finalidad es asegurar que la entidad opere dentro de niveles de exposición al riesgo aceptables, en concordancia con su modelo de negocio, su capacidad organizativa y las obligaciones frente a clientes, aseguradoras, organismos de control como la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros y demás grupos de interés.

En un bróker de seguros, la gestión integral de riesgos se estructura como una disciplina orientada a garantizar la continuidad operativa, la calidad del servicio, la integridad de la información y la reputación institucional. Bajo este enfoque, la organización adopta un sistema alineado con los principios de la ISO 31000:2018, en el cual la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y comunicación de

riesgos se desarrollan como parte de un proceso cíclico, documentado y sujeto a mejora continua.

La gestión de riesgos se consolida como una herramienta efectiva de apoyo a la dirección, facilitando la toma de decisiones en ámbitos como la selección de aseguradoras, estructuración de programas de seguros, asesoría técnica, cumplimiento normativo, gestión de siniestros, implementación tecnológica y continuidad del negocio para sus clientes.

En este punto se desarrolla el sistema de gestión de riesgos para cualquier bróker de seguros desde una perspectiva aplicada, orientada a fortalecer la comprensión técnica y su posible adaptación a entornos empresariales reales dentro del mercado ecuatoriano.

4.1 Marco institucional de la gestión de riesgos

En un bróker de seguros, la gestión de riesgos no se desarrolla de manera discrecional ni depende exclusivamente del criterio de áreas aisladas. Su eficacia, se integra formalmente en la estructura organizacional mediante políticas, instancias de supervisión, roles claramente definidos y mecanismos sistemáticos de reporte, monitoreo y control. En este sentido, la gestión de riesgos va más allá del uso de herramientas técnicas, constituyéndose en un componente estructural que articula la estrategia, la operación, el cumplimiento normativo y el sistema de control interno.

El marco institucional de gestión de riesgos se fundamenta en una Política Corporativa de Gestión de Riesgos aprobada por la Junta de Socios, alineada con las disposiciones regulatorias aplicables y las directrices emitidas por la Superintendencia de

Compañías, Valores y Seguros. Esta política establece los principios que rigen el sistema, la supervisión, criterios de evaluación, los niveles de tolerancia y las responsabilidades asignadas a cada unidad organizativa. Su propósito es asegurar una gestión integral, consistente y documentada de los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos del bróker.

La responsabilidad recae en la Gerencia, encargada de aprobar la política de riesgos, definir la estrategia y los niveles de tolerancia, y asegurar la implementación efectiva del sistema en toda la organización. Como instancia de apoyo técnico, se establece un Comité de Riesgos y Cumplimiento, responsable de analizar el perfil de riesgo agregado, evaluar la coherencia del sistema con el apetito de riesgo definido, identificar riesgos emergentes y supervisar la ejecución de planes de mitigación.

A nivel operativo, la coordinación técnica del sistema corresponde a la función de riesgos o responsable designado, quien asume un rol equivalente al de gestión integral de riesgos. Esta función tiene a su cargo el desarrollo metodológico, la elaboración y actualización del mapa de riesgos, la consolidación de reportes, la emisión de criterios técnicos independientes y la coordinación de las actividades relacionadas con la identificación, evaluación y tratamiento de riesgos. Su rol es de carácter transversal, orientado a proporcionar lineamientos, seguimiento y validación técnica, sin sustituir la responsabilidad directa de las áreas operativas.

En este esquema de bróker de seguros se adopta el modelo de las tres líneas de defensa como estructura de control. La primera línea conformada por las áreas

comerciales, técnicas y administrativas, responsables de la gestión directa de los riesgos en sus procesos, así como de la implementación de controles y acciones de mitigación. La segunda línea incluye las funciones de Riesgos, Cumplimiento (compliance) y, en su caso, Seguridad de la Información, encargadas de establecer metodologías, monitorear la exposición al riesgo y ejercer una supervisión independiente. La tercera línea corresponde a la función de Auditoría Interna, que evalúa de manera objetiva la eficacia del sistema de control interno y de gestión de riesgos en su conjunto.

Desde una perspectiva aplicada, este marco institucional tiene como finalidad asegurar que la gestión de riesgos se integre de manera efectiva en la dinámica organizacional, evitando su tratamiento como un ejercicio meramente formal. La adecuada definición de políticas, roles, órganos de supervisión y líneas de defensa permite a la entidad identificar oportunamente sus exposiciones, priorizar la toma de decisiones y fortalecer su capacidad de respuesta frente a eventos adversos. Asimismo, promueve una cultura organizacional en la que la gestión de riesgos se concibe como una responsabilidad compartida, alineada con la estrategia empresarial, el cumplimiento normativo y la sostenibilidad del negocio en el mercado asegurador ecuatoriano.

4.2 Proceso de gestión de riesgos

4.2.1 Establecimiento del contexto

Una etapa fundamental del proceso de gestión de riesgos es el establecer el contexto mediante el cual se asegura una adecuada identificación, análisis y evaluación

de los riesgos a los que se encuentra expuesto un bróker de seguros, la comprensión del entorno resulta relevante, dado que su exposición al riesgo está determinada tanto por factores internos como por condiciones externas vinculadas al mercado asegurador.

En el ámbito interno, el análisis del contexto considera elementos como el modelo de negocio basado en la intermediación, la estrategia corporativa, la estructura organizativa, el portafolio de servicios, los procesos críticos como colocación de seguros, gestión de siniestros y asesoría técnica; la cultura organizacional, el nivel de especialización del talento humano, la infraestructura tecnológica, así como el grado de madurez del sistema de control interno y cumplimiento.

El contexto externo comprende el análisis de variables tales como la evolución del marco regulatorio aplicable, particularmente las disposiciones emitidas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, las condiciones macroeconómicas, competencia, tendencias del mercado, los avances tecnológicos, clientes, así como los riesgos emergentes asociados a factores ambientales, sociales y de gobernanza.

Esta etapa resulta crítica, ya que permite identificar las fuentes potenciales de riesgo y dimensionar su impacto sobre la operación de bróker. A diferencia de una aseguradora, cuya exposición está directamente relacionada con la asunción de riesgos técnicos, en el bróker la gestión del riesgo se centra en la calidad del servicio, el cumplimiento normativo, la correcta asesoría al cliente y la adecuada interacción con las compañías aseguradoras. Este entendimiento es importante pues ayuda a las etapas posteriores del proceso de gestión de riesgos.

4.2.2 Identificación de riesgos

En el contexto de un bróker de seguros, la identificación de riesgos consiste en reconocer y documentar los eventos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, operativos, regulatorios y reputacionales del bróker.

4.2.3 Principales riesgos identificados:

Riesgos operativos: fallas en procesos de intermediación, errores en la cotización o colocación de pólizas, retrasos en gestiones con aseguradoras, fallas en la administración de primas.

Riesgos legales y de cumplimiento: incumplimiento normativo ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros; infracciones en el manejo de datos personales; falta de aplicación de políticas internas.

Riesgos reputacionales: mala atención al cliente, conflictos de interés, falta de transparencia en procesos, quejas mal gestionadas.

Riesgos tecnológicos: fallas en sistemas internos, ciberataques, pérdida de información sensible.

Riesgos financieros: errores en conciliaciones de primas, malas prácticas en cobranza, fraudes internos.

Riesgos estratégicos: concentración excesiva de decisiones en pocos socios, falta de diversificación del portafolio de clientes, ausencia de planificación estratégica formalizada.

Riesgos asociados a terceros: dependencia excesiva de aseguradoras, riesgos en la cadena de valor (talleres, ajustadores, proveedores tecnológicos).

4.2.3 Análisis de riesgos

Una vez identificados, los riesgos deben analizarse para comprender su naturaleza, sus causas, sus posibles consecuencias y las condiciones bajo las cuales podrían materializarse. Este análisis permite que la organización evolucione desde una simple lista de riesgos hacia una interpretación profunda de su nivel de exposición, identificando por qué existe el riesgo, qué lo agrava y qué efectos tendría sobre la operación del bróker.

El análisis de riesgos también considera que muchos riesgos no actúan de forma aislada, especialmente en el sector asegurador. Por ejemplo, un fallo tecnológico puede desencadenar un incumplimiento normativo, generar retrasos en la gestión de siniestros, afectar la satisfacción del cliente, ocasionar pérdidas operativas y deteriorar la reputación institucional. Por esta razón, este análisis no se limita a un evento puntual, sino que estudia interrelaciones, encadenamientos y efectos dominó.

A continuación, se detallan los elementos que componen un análisis integral de riesgos para un bróker de seguros.

Los factores desencadenantes que pueden activar el riesgo para el bróker son:

- Sobrecarga operativa en períodos de renovación masiva.
- Fallas de conectividad en plataformas de aseguradoras.
- Cambios regulatorios emitidos por la Superintendencia de Compañías.
- Errores humanos por falta de capacitación o supervisión.
- Dependencia de proveedores tecnológicos externos.

Las vulnerabilidades existentes que facilitan la materialización del riesgo para el bróker son:

- Procesos manuales con baja estandarización.
- Falta de revisión cruzada (doble validación) en emisión y renovación de pólizas.
- Ausencia de alertas automáticas para vencimientos o seguimiento de reclamos.
- Controles insuficientes sobre gestión de primas y conciliaciones.
- Capacitación irregular en normativas, compliance y manejo de datos.

Los controles sugeridos para mitigar el riesgo se detallan a continuación:

- Políticas internas de compliance, conflictos de interés y protección de datos.
- Procedimientos operativos para cotización, emisión y gestión de siniestros.

- Comité de Auditoría y Control Interno.
- Revisión mensual de cartera y conciliaciones con aseguradoras.
- Uso de antivirus, firewall y accesos restringidos en sistemas.

4.2.4 Evaluación y priorización de riesgos

La evaluación y priorización de riesgos constituye una etapa esencial dentro del sistema de gestión integral de riesgos, ya que permite realizar un análisis previo a los eventos identificados y con este análisis poder determinar su nivel de impacto y exposición frente a distintos aspectos que se deben considerar dentro de la compañía. Este análisis permite establecer los niveles de riesgos que existen y saber cómo priorizarlos de acuerdo con su criticidad, tomando en consideración ciertas variables como: probabilidad de ocurrencia, impacto sobre la operación, cumplimiento normativo, continuidad del negocio, reputación institucional, la adecuada ejecución de funciones y la correcta prestación de servicios de acuerdo con el giro de negocio.

En este sentido, el proceso de análisis permite diferenciar aquellos riesgos que pueden ser aceptados o monitoreados de aquellos que, por su relevancia o criticidad requieren la adopción inmediata de medidas preventivas, así como de mitigación o control en caso de presentarse. Por ende, la evaluación que se realice dependerá de la tolerancia que la compañía esté dispuesta a asumir sobre el riesgo presentado, de modo que, si el riesgo excede los niveles aceptables, existan los procedimientos correctos de

escalamiento a las instancias competentes y la correcta implementación de acciones de prevención y control proporcionales a su criticidad.

4.2.5 Tratamiento de riesgos

El tratamiento de riesgos constituye la fase mediante la cual el bróker de seguros definirá e implementará los procesos que permitan identificar estos riesgos, con la finalidad de establecer acciones proporcionales al nivel de exposición existente, tomando en consideración la naturaleza del riesgo evaluado, su probabilidad de ocurrencia, el impacto generado y la capacidad de la compañía en asumirlo, controlarlo o mitigarlo dentro de sus parámetros aceptables.

Cada bróker adoptará un tratamiento de riesgo que le permita responder a un enfoque técnico y preventivo, el cual esté alineado con la tolerancia de poderlo asumir. Para ello, adoptará diferentes alternativas de acción, que estén enfocadas en evitar el riesgo, al momento de ser incompatible con la estrategia o con la capacidad operativa de la compañía; mitigarlo, mediante la implementación de controles o acciones orientadas a reducir su impacto; transferirlo, a través de mecanismos contractuales que permitan trasladar total o parcialmente sus efectos; o aceptarlo, cuando el riesgo pueda ser controlado y se encuentre dentro de los niveles autorizados por la compañía.

4.2.6 Monitoreo y revisión

La gestión de riesgos no concluye con la implementación de medidas de tratamiento que permita identificarlos, sino por el contrario requiere de un proceso

continuo de monitoreo y supervisión que permita verificar su evolución, así como la eficacia de los controles implementados y la efectividad de las acciones adoptadas con la finalidad de evidenciar una disminución en la exposición de los riesgos identificados. Por tanto, la etapa del monitoreo y revisión es fundamental ya que permite identificar nuevas amenazas o vulnerabilidades, y sobre ellas poder actuar con rapidez ajustando oportunamente las acciones a seguir.

Dentro del bróker de seguros, el monitoreo y la revisión se desarrollarán de manera periódica y sistemática, a fin de asegurar que la gestión de riesgos se mantenga alineada con la necesidad de la compañía sus objetivos y su giro de negocio. Para ello, será importante incluir mecanismos de seguimiento de indicadores claves de riesgo, la supervisión periódica del mapa de riesgos debidamente implementado, el control del cumplimiento de las acciones por ejecutar, y el correcto análisis de incidentes ocurridos con sus reportes dirigidos a la administración. De esta manera, se buscará contar con procesos robustos que permitan anticiparse a posibles eventos adversos, así como el corregir deficiencias de manera oportuna y mantener un sistema de gestión de riesgos, actualizado y efectivo.

4.2.7 Comunicación y Consulta

La comunicación y consulta constituyen elementos transversales dentro del Sistema de Gestión de Riesgos de un bróker de seguros, acompañando todas las etapas del proceso: identificación, análisis, evaluación, tratamiento y monitoreo. Una gestión de

riesgos eficaz requiere que la información fluya de manera clara, oportuna y comprensible entre las distintas áreas operativas, los niveles jerárquicos y los órganos de control definidos en el sistema de gobierno corporativo del bróker.

En este marco, la consulta cumple un papel esencial, ya que permite enriquecer la identificación y el entendimiento de los riesgos a partir del diálogo directo con quienes ejecutan los procesos y con quienes supervisan los controles. A través de reuniones técnicas, retroalimentación operativa, análisis de incidentes y reportes de áreas clave como Comercial, Técnico, Siniestros, TI y Administración, la compañía obtiene una visión realista y actualizada de su exposición. La consulta facilita validar evaluaciones, contrastar criterios, mejorar las decisiones de tratamiento y fortalecer la cultura organizacional orientada al riesgo, reforzando el compromiso de los colaboradores con la gestión preventiva.

Por su parte, la comunicación garantiza que los hallazgos relevantes, las alertas tempranas, los incidentes operativos, los cambios regulatorios y los niveles de exposición lleguen oportunamente a las áreas y autoridades responsables. Este flujo comprende canales formales como: reportes periódicos del Comité de Riesgos y Cumplimiento hacia la Gerencia General; informes del Comité de Auditoría y Control Interno; comunicaciones internas dirigidas a las áreas operativas; retroalimentación a partir del registro de incidentes; y presentaciones periódicas a la Junta General de Socios.

Asimismo, se incluyen canales para el reporte confidencial de irregularidades, lo que contribuye a detectar eventos adversos antes de que se conviertan en problemas críticos.

La correcta articulación entre comunicación y consulta evita que la gestión de riesgos se convierta en un ejercicio técnico aislado de la operación diaria. Por el contrario, asegura que los riesgos se comprendan en su contexto real, se integren en la toma de decisiones y se mantenga coherencia entre los controles, las políticas corporativas y los objetivos estratégicos del bróker. Además, fortalece la transparencia, mejora la coordinación interna y consolida una cultura organizacional orientada al control, la ética y la prevención de riesgos.

En conjunto, ambos componentes permitirán que cualquier bróker de seguros cuente con un proceso dinámico, participativo y continuo, donde la información relevante es compartida oportunamente y las decisiones relacionadas con la gestión de riesgos se basan en evidencia, experiencia operativa y supervisión permanente.

4.3 Herramientas para la evaluación y control de riesgos

4.3.1 Criterios de probabilidad de impacto

La evaluación de riesgos en un bróker de seguros debe partir de dos variables fundamentales:

Probabilidad de ocurrencia: estima qué tan factible es que un riesgo se materialice. Para garantizar uniformidad y comparabilidad entre procesos, se adopta una escala de cinco niveles a efectos de este análisis:

Nivel - Descripción

Muy baja - Evento altamente improbable; ocurre en situaciones excepcionales.

Baja - Evento poco frecuente; ocurre ocasionalmente.

Media - Puede ocurrir con cierta regularidad; existe exposición constante.

Alta - Ocurre con frecuencia; riesgos recurrentes en procesos.

Muy alta - Ocurre casi inevitablemente dada la naturaleza del proceso.

Esta escala permite evaluar riesgos operativos, tecnológicos, legales, reputacionales y financieros de manera uniforme.

Impacto potencial

Mide la magnitud de las consecuencias si el riesgo llega a materializarse. En el caso de un bróker de seguros, la valoración del impacto no debe limitarse a pérdidas económicas directas. También debe considerar: interrupciones operativas, incumplimientos regulatorios, afectación a la relación con clientes o aseguradoras, daño reputacional, pérdida de confianza, efectos sobre la continuidad del negocio

Para garantizar consistencia en la evaluación del impacto, se utiliza también una escala de cinco niveles:

Nivel - Descripción

Bajo - Consecuencias leves, sin afectación relevante.

Moderado - Requiere corrección operativa pero no afecta al negocio significativamente.

Relevante - Afecta procesos o clientes; requiere acciones correctivas importantes.

Alto - Afectación grave a la operación, reputación o cumplimiento regulatorio.

Crítico - Consecuencias extremas: sanciones, pérdida de clientes clave, fallas graves o impacto financiero mayor.

Aplicación en la gestión de riesgos

La combinación de ambas variables (probabilidad e impacto) permite clasificar los riesgos en niveles: Bajo, Moderado, Relevante, Alto, Crítico.

Esto permite definir prioridades, asignar recursos, mejorar controles y mantener coherencia con el apetito de riesgo de la organización.

4.3.2 Riesgo Inherente y Riesgo Residual

En el proceso de evaluación de riesgos, una distinción fundamental para comprender el nivel de exposición real de la organización es la que existe entre riesgo inherente y riesgo residual. Esta diferenciación permite evaluar no solo la magnitud

natural de un riesgo, sino también la eficacia de los controles implementados por el bróker de seguros dentro de su sistema de gestión.

Riesgo inherente: corresponde al nivel de riesgo al que está expuesto el bróker antes de aplicar cualquier control, mecanismo preventivo o medida de mitigación. Representa el riesgo bruto, es decir, la magnitud potencial que podría alcanzar un evento adverso si la empresa no contara con controles de prevención, detección o respuesta.

En el caso de un bróker de seguros, el riesgo inherente puede ser elevado debido a:

- Procesos intensivos en información.
- Interacción constante con aseguradoras, clientes y terceros.
- Dependencia de sistemas tecnológicos.
- Obligaciones regulatorias estrictas.
- Altos volúmenes de transacciones y datos sensibles.

Por ejemplo, un riesgo inherente alto puede presentarse en la emisión de pólizas, donde un error podría dejar a un cliente sin cobertura adecuada, generar un reclamo improcedente o derivar en sanciones regulatorias.

El riesgo inherente, por lo tanto, muestra el nivel de exposición natural de cada proceso y permite identificar dónde el bróker enfrentaría impactos más severos si no existieran controles.

Riesgo residual: es el nivel de riesgo que permanece después de considerar los controles existentes y su efectividad real. Es el riesgo neto, es decir, aquel que la compañía mantiene incluso después de aplicar políticas, procedimientos, sistemas, revisiones y medidas de mitigación.

Este riesgo refleja la capacidad del sistema de control interno para:

- Reducir la probabilidad de ocurrencia del evento.
- Disminuir la severidad de sus consecuencias.
- Mitigar los impactos financieros, operativos, regulatorios y reputacionales.

Por ejemplo, en el caso del riesgo de errores en las pólizas, la aplicación de controles como la revisión cruzada, sistemas automatizados, procedimientos estandarizados y supervisión técnica puede reducir significativamente el riesgo, transformándolo en un riesgo residual bajo o aceptable.

Importancia de distinguir entre riesgo inherente y riesgo residual

Esta diferencia es esencial porque permite evaluar si los controles actuales son suficientes o si deben fortalecerse.

La comparación entre ambos niveles facilita:

- Verificar si el riesgo residual se encuentra dentro del apetito de riesgo institucional.

- Identificar procesos donde los controles son insuficientes o ineficaces.
- Priorizar acciones de mejora en áreas críticas.
- Justificar inversiones en tecnología, capacitación o rediseño de procesos.
- Demostrar ante órganos de gobierno y reguladores la eficacia del sistema de gestión de riesgos.

Si el riesgo residual permanece alto, incluso después de aplicar controles, esto indica que:

- El control es débil o ineficaz.
- Se requieren medidas adicionales.
- El proceso presenta vulnerabilidades relevantes.
- El riesgo podría amenazar la continuidad operativa o reputacional del bróker.

Por el contrario, cuando el riesgo residual se ubica en niveles bajos o moderados, significa que los controles actuales cumplen su función y mantienen el riesgo dentro de parámetros aceptables

4.3.3 Matriz de riesgos

La matriz de riesgos es una herramienta que permite registrar, clasificar y valorar de manera estructurada los riesgos identificados. Su propósito principal es proporcionar una visión integral de las exposiciones relevantes del bróker, asociando cada riesgo con

su descripción, causas, consecuencias, probabilidad, impacto, nivel de criticidad, controles existentes, responsables y acciones de tratamiento.

La matriz de riesgos constituye el instrumento central para la evaluación y priorización de los riesgos. No se trata de una tabla meramente descriptiva, sino de una herramienta de gestión orientada a apoyar la toma de decisiones, guiar la supervisión y facilitar el seguimiento de los planes de acción (véase Matriz de Riesgos) para tener una ejemplificación de cómo se debe realizar una matriz de riesgos).

Tabla 1. Matriz de Riesgos

No.	Riesgo	Descripción del riesgo	Categoría	Causas	Consecuencias	Impacto	Probabilidad	Nivel	Controles sugeridos	Responsable	Indicadores / alertas	Acciones
R1	Incumplimiento regulatorio y/o normativo	Omisión de obligaciones legales, regulatorias o societarias	Legal	Falta de seguimiento y actualización del marco normativo, ausencia de matriz legal, debilidad en responsables, ambigüedad en contratos	Multas, sanciones, observaciones de autoridad, daño reputacional, litigios	3	5	Relevante	Matriz legal actualizada, oficial de cumplimiento, revisiones periódicas, cronograma regulatorio, auditorías y capacitación, revisión legal	Compliance / Área legal	Requerimientos no atendidos, vencimientos incumplidos	Mantener actualizada la normativa y requerimiento de los órganos reguladores, estandarizar contratos
R2	Uso o tratamiento de datos no autorizado	Recolección o uso de datos sin base legal o sin información al titular	Datos personales	Formularios deficientes, ausencia de cláusulas, desconocimiento legal	Sanción, reclamos, pérdida de confianza y daño reputacional	3	5	Relevante	Revisión constante de avisos de privacidad, cláusulas contractuales	Área legal	Quejas de titulares, datos recabados sin justificación	Convenios de confidencialidad firmados con los clientes y/o propietarios de la información, política interna de protección de datos
R3	Fuga de información	Filtración de pólizas, siniestros, datos de clientes o trabajadores	Seguridad de la información	Correos erróneos, accesos excesivos, uso de USB, nube no controlada, errores humanos	Daño reputacional, pérdida económica, litigios	5	5	Crítico	Clasificación de información, control de accesos, doble validación de envío de información	TI	Envíos a destinatarios incorrectos, descargas masivas de información, uso de correos personales	Revisión de permisos y accesos privilegiados
R4	Fraude interno	Manipulación de información, alteración de cotizaciones, comisiones o beneficiarios	Fraude	Falta de segregación, supervisión insuficiente, conflicto de interés	Pérdida económica y reputacional	4	4	Alto	Segregación de funciones, revisiones cruzadas, aprobaciones, canal de denuncias	Comercial / Financiero / Operativo	Cambios no justificados, clientes vinculados, comisiones atípicas	Auditorías internas, controles antifraude
R5	Fraude externo / suplantación	Terceros se hacen pasar por clientes, aseguradoras o proveedores	Fraude	Phishing, debilidad en verificación de identidad	Pérdida financiera, pagos erróneos, fuga de datos	2	3	Moderado	Validación por doble canal, políticas antifraude, verificación documental	TI / Área financiera	Solicitudes urgentes de cambio de cuenta, correos sospechosos	Revisión de permisos y accesos privilegiados
R6	Errores en procesos	Falta de revisión de negociaciones aprobadas por la aseguradora, renovaciones tardías, omisión de cobertura, errores en endosos	Operativo	Procedimientos no documentados, exceso de carga de trabajo, falta de controles, falta de procesos estructurados	Reclamos de clientes, pérdida de negocio, contingencia legal	5	5	Crítico	Mapas de procesos, checklist, revisión de calidad, automatización, controles de vencimientos	Comercial / Operativa	Quejas recurrentes, pólizas emitidas con error, reprocesos	Procesos establecidos para las áreas involucradas, automatizar procesos
R7	Capacitación insuficiente	Personal desconoce normativa, productos o protocolos	Comercial	Inducción deficiente, falta de formación continua	Errores, incumplimientos, mala atención, mala asesoría	3	4	Relevante	Plan anual de capacitación, evaluaciones, inducción obligatoria	Comercial / Legal / Administrativo	Hallazgos repetitivos, errores por desconocimiento	Capacitación constante, medir de conocimiento adquirido

No.	Riesgo	Descripción del riesgo	Categoría	Causas	Consecuencias	Impacto	Probabilidad	Nivel	Controles sugeridos	Responsable	Indicadores / alertas	Acciones
R8	Riesgo de cartera / cobranza	Mora de clientes o incobrabilidad de servicios	Financiero	Falta de seguimiento a los pagos de clientes	Pérdida de ingresos de comisiones	4	5	Alto	Política de crédito y cobranza, aging de cartera, alertas tempranas	Cobranzas / Financiero	Cartera vencida mayor a 100 días, malas prácticas de cobranza	Seguimiento quincenal para recabar los pagos de los clientes y así asegurar el pago de comisiones
R9	Asesoramiento inadecuado	Recomendación incorrecta, análisis de riesgos superficial de los clientes	Comercial	Falta análisis cliente, presión ventas	Demandas, pérdida clientes	4	5	Alto	Capacitación, políticas de venta	Comercial / Compliance	Siniestros no cubiertos	Mejorar perfilamiento cliente
R10	Dependencia aseguradoras	Pocas compañías confiables y que respaldan adecuadamente los riesgos en siniestros	Estratégico	Tiempo muerto entre las respuestas de la aseguradora	Molestia de clientes	3	3	Moderado	Convenios múltiples	Comercial	Demoras en solicitudes	Diversificar aseguradoras, SLA de servicios y tiempos de respuestas
R11	Comisiones	Ingresos variables	Financiero	Cambios mercado, mercado blando, alta competencia, competencia desleal	Caída ingresos	4	4	Alto	Seguimiento comercial	Comercial / Financiero	Competencia con tasas y términos no técnicos	Diversificar ingresos, conseguir beneficios adicionales como valores agregados para el cliente
R12	Reputacional	Mala percepción del servicio recibido por el cliente	Reputacional	Mal servicio, falta seguimiento, falta de acercamiento al cliente	Pérdida clientes	5	5	Crítico	Atención más personalizada al cliente	Dirección / Comercial	Quejas constantes de los clientes, conflictos de interés, quejas mal atendidas	Mejorar experiencia cliente
R13	Ciberseguridad	Pérdida de datos a causa de ataques cibernéticos	Tecnológico	Phishing, encriptación de información, caída de sistemas, fallas de software	Pérdida datos, interrupción del negocio	5	5	Crítico	Antivirus, backups	TI	Alertas de mails infectados, notificación por parte del personal interno de posibles amenazas.	Implementar MFA y claves fuertes a usuarios privilegiados, plan de continuidad del negocio.
R14	Clientes	Alta concentración de ingresos en pocos clientes	Estratégico	Dependencia clientes específicos	Pérdida ingresos	3	5	Relevante	Diversificar cartera de clientes	Comercial	Insatisfacción del cliente	Diversificar clientes e ingresos

Nota: En la matriz presentada se incluyen los riesgos a los que está expuesto un bróker de seguros, el nivel de criticidad dependerá de la probabilidad e impacto que cada bróker analice individualmente en relación con los riesgos presentados y en base a ello se determinará su posición en el mapa de calor.

Para la estructuración de manera efectiva del Plan de Tratamiento, se llevó a cabo un levantamiento de la información y la elaboración de la Matriz de Riesgos en base a un enfoque metodológico participativo e integral, mediante el diseño y la aplicación de encuestas estructuradas, sesiones de focus group y el desarrollo de reuniones de trabajo con varios funcionarios, jefaturas y directivos de diversas áreas clave de cada bróker consultado.

La recolección de datos involucró activamente a los siguientes departamentos: Legal, Administración y Finanzas, Tecnología de la Información, Comercial y Marketing, para garantizar un enfoque global del sector relacionado con agentes productores de seguros, el diagnóstico abarcó la consulta a varios brókers de seguros que operan a nivel nacional, capturando así la diversidad y las particularidades operativas del mercado ecuatoriano.

En base a la matriz presentada, los riesgos se clasifican como **críticos** porque combinan una probabilidad muy alta (5) con un impacto máximo (5), lo que genera un nivel de riesgo de 25, el valor más alto posible. Esto los ubica en la zona roja del mapa de calor, donde requieren acción inmediata, controles robustos y monitoreo continuo.

Los riesgos críticos identificados son:

- **R3 – Fuga de información**
- **R6 – Errores en procesos**
- **R12 – Reputacional**

- **R13 – Ciberseguridad**

A continuación, se detalla por qué cada uno se considera crítico:

R3 – Fuga de información

La filtración de datos es uno de los eventos más perjudiciales para un bróker, ya que puede generar daño reputacional, pérdidas económicas y litigios. Además, implica un alto riesgo de incumplimiento de la Ley de Protección de Datos vigente en Ecuador. Su materialización afecta directamente la confianza, la continuidad operativa y el cumplimiento normativo, convirtiéndolo en un riesgo sistémico.

R6 – Errores en procesos

Los errores operativos impactan al cliente, al bróker y, en algunos casos, a la aseguradora. Pueden derivar en reclamos, pérdida de negocio y contingencias legales. Es un riesgo transversal que compromete ingresos, reputación y cumplimiento contractual, especialmente cuando existen procesos no documentados o controles insuficientes.

R12 – Reputacional

La reputación es uno de los activos más sensibles del bróker. Una mala experiencia del cliente puede generar quejas, pérdida de clientes y deterioro de la imagen institucional. Este riesgo amplifica los efectos de otros riesgos y afecta directamente la sostenibilidad del negocio.

R13 – Ciberseguridad

El sector asegurador es un objetivo frecuente de ataques como phishing, ransomware y brechas de seguridad. Su materialización puede causar pérdida de datos, interrupción del negocio y demandas de terceros. La probabilidad es alta debido al incremento de amenazas y a la necesidad de fortalecer los controles internos, lo que lo convierte en un riesgo de alto impacto operativo, legal y reputacional.

Estos riesgos afectan activos esenciales del bróker —información, procesos, reputación y continuidad del negocio— y generan consecuencias legales, económicas, operativas y reputacionales. Además, evidencian exposición estructural y controles insuficientes, lo que incrementa su criticidad. Al ser riesgos sistémicos, su materialización puede desencadenar otros eventos adversos.

En conclusión, los riesgos clasificados como críticos representan eventos de alta probabilidad y máximo impacto que comprometen la continuidad operativa, la confianza del cliente y el cumplimiento regulatorio del bróker. Su naturaleza transversal y su potencial de generar pérdidas severas justifican su priorización inmediata dentro de la gestión integral de riesgos.

4.3.4 Mapa de calor

El mapa de calor es una representación gráfica de la evaluación de riesgos, construida a partir de la combinación de su probabilidad de ocurrencia y su impacto. Su finalidad es mostrar, de manera visual e inmediata, cuáles riesgos se sitúan en zonas de mayor criticidad y cuáles presentan una exposición relativamente menor.

En el contexto del bróker de seguros, el mapa de calor permite visualizar de forma integrada los riesgos estratégicos, de suscripción, financieros, operacionales, de cumplimiento, tecnológicos y cibernéticos, reputacionales, así como los riesgos emergentes y de sostenibilidad. Esto facilita la identificación de aquellos que pueden afectar con mayor intensidad la continuidad del negocio, la calidad del servicio al cliente, el cumplimiento regulatorio y la reputación de la organización.

De este modo, el mapa de calor contribuye a distinguir con rapidez los riesgos que requieren atención prioritaria, definición de planes de acción específicos o refuerzo de controles, de aquellos que pueden permanecer bajo un esquema de monitoreo ordinario.

Dentro del bróker de seguros el mapa de calor resulta especialmente útil para presentar al Directorio y a la Comisión de Riesgos una lectura ejecutiva del perfil de exposición de la entidad. Mientras que la matriz de riesgos proporciona un mayor nivel de detalle respecto de cada riesgo y sus características, el mapa de calor sintetiza visualmente la prioridad de intervención sobre los distintos riesgos.

Figura 1. Mapa de Calor

I M P A C T O	1 - Bajo	1	2	3	4	5
	2 - Moderado	2	4	6	8	10
	3 - Relevante	3	6	9	12	15
	4 - Alto	4	8	12	16	20
	5 - Crítico	5	10	15	20	25
		1	2	3	4	5
		Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
		PROBABILIDAD				

Nota. La figura muestra el Mapa de Calor

De acuerdo a la Matriz de Riesgos elaborada en el punto anterior, se colocan los riesgos encontrados en el mapa de calor según su nivel de criticidad, determinado por la combinación de probabilidad e impacto asignada a cada uno.

Figura 2. Mapa de Calor de Riesgos Críticos

I M P A C T O	1 - Bajo 2 - Moderado 3 - Relevante 4 - Alto 5 - Crítico	PROBABILIDAD				
		1 Muy baja	2 Baja	3 Media	4 Alta	5 Muy alta
				R5		
				R10	R7	R1 - R2 R14
					R4 - R11	R8 - R9
						R3 - R6 R12 - R13

Nota: Elaborado por el autor

4.3.5 Indicadores clave de riesgo

Los indicadores clave de riesgo (KRIs) son métricas diseñadas para monitorear la evolución de los riesgos en el tiempo y detectar señales tempranas que puedan anticipar eventos adversos. Mientras la matriz de riesgos y el mapa de calor muestran una fotografía estática del nivel de exposición en un momento determinado, los KRIs permiten observar tendencias, variaciones, deterioros o mejoras en el perfil de riesgo de la organización.

En un bróker de seguros, los KRIs son especialmente relevantes porque muchos riesgos presentan síntomas previos antes de materializarse plenamente. Por ejemplo:

- Un incremento recurrente en errores de emisión puede anticipar fallas operativas.
- Un aumento en incidentes tecnológicos puede revelar vulnerabilidades de ciberseguridad.
- Variaciones negativas en satisfacción del cliente pueden advertir un deterioro reputacional.
- Alertas de cumplimiento pueden indicar riesgos regulatorios emergentes.

El uso de KRIs permite que la organización actúe preventivamente, refuerce controles, detecte fallas sistémicas, proteja su reputación y mantenga continuidad operativa

4.4 Análisis crítico del sistema de gestión de riesgos

El sistema de gestión de riesgos propuesto para cualquier bróker de seguros presenta una estructura sólida, coherente y alineada con las necesidades actuales del sector asegurador. Su mayor fortaleza es que no solo aborda el riesgo como un elemento aislado ni como una tarea únicamente correctiva, sino como un proceso continuo y transversal que forma parte del gobierno corporativo, que influye directamente en la toma de decisiones y contribuye a la sostenibilidad del negocio.

Este enfoque integrado demuestra que una comprensión madura del riesgo: se reconoce que gestionarlo adecuadamente no solo protege a la compañía, sino que también genera confianza, mejora la planificación estratégica y fortalece la estabilidad institucional. Se trata de un sistema que no solo cumple con los requisitos técnicos, sino que refleja una visión humana y responsable del rol que cumple un bróker frente a sus clientes y a la sociedad.

. Los aspectos más favorables del sistema es su organización basada en una secuencia metodológica clara: establecimiento del contexto, identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y comunicación. Esta estructura facilita la comprensión del proceso y permite que la gestión de riesgos se aplique de forma ordenada, verificable y replicable dentro de la empresa.

La integración entre la política de riesgos, los órganos de supervisión, la función técnica especializada y el modelo de tres líneas de defensa se puede considerar una fortaleza de la compañía. Esta articulación permite una distribución adecuada de responsabilidades,

para evitar los vacíos de control y fortalecer las rendiciones de cuentas en toda la organización.

Un aspecto positivo es la incorporación de herramientas concretas de evaluación y control, como la matriz de riesgos, el mapa de calor, los criterios de probabilidad e impacto y los indicadores clave de riesgo. Estas herramientas le dan operatividad al sistema y permiten que la gestión de riesgos deje de ser solo un concepto, convirtiéndose en una base real para priorizar y la tomar decisiones informadas.

Aunque es importante resaltar sus fortalezas, el sistema también enfrenta algunos desafíos importantes. El primero es el riesgo de caer en un formalismo, donde las políticas, matrices y mapas de calor se cumplan solo como requisitos documentales, sin influir realmente en las decisiones estratégicas u operativas.

El segundo desafío es la calidad en la identificación y evaluación de los riesgos; si este proceso se realiza de manera superficial o demasiado subjetiva, toda la estructura del sistema pierde solidez y valor práctico.

Finalmente, existe el riesgo de quedar desactualizado frente a amenazas emergentes, como la ciberseguridad, la dependencia tecnológica, la inteligencia artificial o el cambio climático, que requieren una revisión y adaptación constante.

En conjunto, estos retos recuerdan que un sistema de gestión de riesgos necesita mantenerse vivo, actualizado y conectado con la realidad del negocio para ser realmente efectivo.

La gestión de riesgos y la cultura organizacional, incluso con el mejor diseño metodológico puede fracasar si la alta dirección no lo respalda de manera efectiva, si las áreas operativas lo perciben como una carga burocrática o si no existe una cultura de comunicación abierta frente a incidentes y debilidades de control. En este sentido, la gestión de riesgos solo se vuelve realmente efectiva cuando se integra en el día a día de la organización y cuando las personas se sienten comprometidas, escuchadas y responsables de contribuir a un entorno más seguro y transparente.

El sistema propuesto es técnicamente sólido y tiene el potencial de funcionar como un modelo corporativo aplicable. Sin embargo, su verdadera efectividad dependerá de factores humanos y organizacionales como: contar con información de calidad, una cultura de riesgos madura, una buena coordinación entre áreas y la actualización constante del mapa de riesgos. Sobre todo, dependerá de la voluntad de la organización para convertir la gestión de riesgos en una herramienta real de apoyo a la toma de decisiones, y no únicamente en un requisito formal.

Capítulo 5. Plan de Tratamiento y Gestión de Riesgo

El Plan de Tratamiento y Gestión de Riesgos constituye una herramienta fundamental dentro del sistema de control interno de un bróker de seguros, ya que permite identificar, evaluar, controlar y monitorear los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, operativos, financieros y regulatorios de la organización. Su finalidad principal es reducir la probabilidad de ocurrencia de eventos adversos y minimizar el impacto que estos puedan generar sobre la continuidad del negocio, la reputación institucional y la calidad del servicio brindado a los clientes.

En el caso de un bróker de seguros, la gestión de riesgos adquiere especial relevancia debido a que la organización se encuentra expuesta a riesgos operativos, tecnológicos, legales, reputacionales y de cumplimiento, derivados de sus actividades de intermediación, asesoría técnica y administración de información sensible de clientes y aseguradoras. Por ello, la gestión de riesgos de la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

El objetivo es mantener los riesgos dentro de niveles aceptables y alineados con el apetito de riesgo definido por la organización.

Objetivos del plan de tratamiento de riesgos

1. Reducir la probabilidad de ocurrencia de eventos adversos.
2. Minimizar el impacto operativo, financiero, legal y reputacional.
3. Fortalecer el sistema de control interno.

4. Garantizar el cumplimiento normativo.
5. Proteger la continuidad operativa y la calidad del servicio.
6. Mejorar la capacidad de respuesta ante incidentes y crisis.
7. Estrategias de tratamiento de riesgos

5.1. Estrategias de tratamiento

La compañía podrá aplicar distintas estrategias dependiendo de la naturaleza y criticidad del riesgo identificado:

Evitar el riesgo: Consiste en eliminar actividades o procesos que generen riesgos incompatibles con la capacidad operativa o con el apetito de riesgo de la organización.

Mitigar el riesgo: Implica implementar controles preventivos y correctivos destinados a disminuir la probabilidad de ocurrencia o reducir el impacto del riesgo.

Transferir el riesgo: Consiste en trasladar parcial o totalmente las consecuencias del riesgo mediante contratos, pólizas, acuerdos con proveedores o mecanismos de reaseguro.

Aceptar el riesgo: Se aplica cuando el nivel de exposición se encuentra dentro de los límites de tolerancia establecidos por la organización y los costos de mitigación resultan mayores que el posible impacto.

5.2. Plan de acción para riesgos críticos

El plan de acción para riesgos críticos tiene como finalidad establecer medidas específicas de respuesta, control y mitigación frente a aquellos riesgos que representan un

mayor nivel de exposición para el bróker de seguros. Estas acciones permiten reducir la probabilidad de ocurrencia de eventos adversos, minimizar sus consecuencias y fortalecer la continuidad operativa, el cumplimiento normativo y la reputación institucional de la organización.

Los riesgos críticos identificados requieren planes de acción concretos, responsables definidos, plazos de ejecución y mecanismos de seguimiento que permitan verificar la efectividad de las medidas implementadas. La aplicación de este plan contribuye a mantener los riesgos dentro de niveles aceptables y alineados con el apetito de riesgo de la compañía.

Para prevenir la fuga de información causada por acciones internas del personal, el broker de seguros deberá fortalecer la cultura de confidencialidad y protección de datos dentro de la organización. Se establecerán políticas claras sobre el manejo de información sensible relacionada con pólizas, siniestros, clientes y colaboradores, asegurando que todos los empleados conozcan sus responsabilidades y las consecuencias de un uso indebido de la información.

Adicionalmente, se limitará el acceso a la información de acuerdo con las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, garantizando que los colaboradores únicamente puedan acceder a los datos necesarios para el desempeño de sus actividades. También se promoverá la firma de acuerdos de confidencialidad y la realización de capacitaciones periódicas sobre ética profesional, protección de datos y seguridad de la información.

Como medida de control, se implementarán mecanismos de monitoreo y auditoría que permitan identificar accesos inusuales, descargas masivas de información o cualquier actividad que pueda representar una amenaza para la organización. Asimismo, se establecerá un canal interno de comunicación para que los colaboradores puedan reportar de manera confidencial cualquier comportamiento sospechoso o incumplimiento de las políticas de seguridad.

Estas acciones permitirán reducir el riesgo de daño reputacional, pérdidas económicas y posibles litigios, fortaleciendo la confianza de clientes, proveedores y colaboradores en la gestión responsable de la información por parte del broker de seguros.

5.2.1 Errores en los Procesos

Con el propósito de reducir los errores operativos que puedan generar reclamos de clientes, pérdida de negocios o contingencias legales, el broker de seguros fortalecerá la estandarización y supervisión de sus procesos internos. Para ello, se establecerán procedimientos claros para la emisión de pólizas, gestión de siniestros, renovaciones y atención al cliente, asegurando que cada actividad cuente con controles de revisión antes de su aprobación y entrega.

Asimismo, se desarrollarán programas de capacitación continua para el personal, enfocados en normativa de seguros, manejo de sistemas, atención al cliente y actualización de productos, con el fin de minimizar errores derivados del desconocimiento o la falta de

experiencia. De igual manera, se fomentará una cultura de calidad y responsabilidad, promoviendo la revisión detallada de la información antes de su procesamiento.

Como medida preventiva, se implementarán controles de validación y listas de verificación que permitan detectar inconsistencias en las pólizas, documentos y registros antes de ser enviados a clientes o aseguradoras. Además, se realizará un seguimiento periódico de las quejas recibidas, los errores detectados y los reprocesos generados, con el objetivo de identificar las causas recurrentes y establecer acciones de mejora.

En caso de presentarse un error, el broker actuará de manera inmediata para corregir la situación, comunicarse oportunamente con el cliente afectado y gestionar las soluciones necesarias para minimizar el impacto adicional ayudará a fortalecer la confianza de los clientes y reducir los riesgos legales y económicos para el broker de seguros.

5.2.2 Riesgo Reputacional

El objetivo de proteger la imagen y credibilidad del broker de seguros, se implementarán acciones orientadas a fortalecer la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Se promoverá una cultura organizacional centrada en la atención oportuna, transparente y empática, garantizando que las necesidades y consultas de los clientes sean atendidas de manera eficiente y profesional.

La empresa establecerá canales formales para la recepción, seguimiento y resolución de quejas, permitiendo brindar respuestas oportunas y soluciones efectivas antes de que los inconvenientes afecten la relación con los clientes. Asimismo, se realizarán encuestas

periódicas de satisfacción para identificar oportunidades de mejora y conocer la percepción del servicio ofrecido.

Con el fin de prevenir conflictos de interés y situaciones que puedan afectar la confianza de los clientes, se fortalecerán las políticas de ética y conducta profesional, asegurando que todas las decisiones se tomen con transparencia y en beneficio de las partes involucradas. Además, se capacitará de manera constante al personal en servicio al cliente, manejo de conflictos y comunicación efectiva.

Ante la identificación de quejas recurrentes o comentarios negativos, el broker de seguros realizará el análisis de las causas que originan estas situaciones y desarrollará planes de mejora específicos para corregir las deficiencias detectadas. De esta manera, se buscará fortalecer la confianza de los sus clientes, para preservar la reputación institucional y garantizar la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

5.2.3 Riesgo de Ciberseguridad

Con el fin de minimizar el riesgo de pérdida de datos ocasionada por ataques cibernéticos, el broker de seguros implementará un conjunto de medidas preventivas y correctivas orientadas a fortalecer la seguridad de la información. Se realizarán capacitaciones periódicas al personal para identificar correos electrónicos maliciosos, enlaces sospechosos y otras amenazas informáticas que puedan comprometer la integridad de los sistemas.

Asimismo, se mantendrán actualizadas las herramientas de protección tecnológica, incluyendo antivirus, antimalware y firewalls, con el objetivo de detectar y bloquear posibles

ataques. Como medida adicional, se establecerán controles de acceso mediante contraseñas seguras y autenticación multifactor para proteger la información sensible de clientes y operaciones.

Para garantizar la continuidad del negocio ante un incidente, se ejecutarán copias de seguridad periódicas de las bases de datos y documentos críticos, permitiendo la recuperación oportuna de la información. Además, se implementará un protocolo de respuesta a incidentes que contemple la identificación, contención, análisis y recuperación frente a eventos de ciberseguridad.

La efectividad de estas acciones será monitoreada mediante alertas de correos infectados, reportes de posibles amenazas por parte del personal y registros de incidentes detectados por los sistemas de seguridad, permitiendo una respuesta rápida y una mejora continua de los controles implementados.

El desarrollo de este plan de acción permite que la organización fortalezca sus mecanismos de prevención y control, garantizando una gestión de riesgos más eficiente y alineada con las mejores prácticas del sector asegurador. Además, facilita una respuesta oportuna frente a eventos críticos, promoviendo la estabilidad institucional y la protección de los clientes y demás grupos de interés.

5.3. Responsables y tiempos de implementación

La correcta implementación del Plan de Tratamiento y Gestión de Riesgos requiere la participación coordinada de las distintas áreas de la organización, así como la definición clara de responsables y plazos de ejecución. Esto permite asegurar que las acciones de mitigación se desarrollen de manera oportuna, eficiente y alineada con los objetivos estratégicos del bróker de seguros.

El seguimiento y control de las actividades planificadas, mientras que los tiempos de implementación permiten priorizar las acciones según el nivel de criticidad de los riesgos identificados. Asimismo, este esquema fortalece la rendición de cuentas y garantiza un monitoreo continuo del cumplimiento de las medidas adoptadas.

Tabla 2. Cuadro de responsables y tiempos de implementación

Acción o medida	Responsable	Tiempo de implementación	Frecuencia de seguimiento
Actualización de políticas de gestión de riesgos y compliance	Gerencia General / Compliance	1 mes	Revisión semestral
Implementación de controles tecnológicos y ciberseguridad	Área de Tecnología (TI)	2 meses	Monitoreo permanente
Automatización de alertas y validaciones operativas	Área Técnica y Operativa	3 meses	Revisión mensual
Capacitación del personal en riesgos y cumplimiento normativo	Talento Humano / Compliance	Permanente	Capacitaciones trimestrales
Implementación de respaldos y protección de información	Área de Tecnología	2 meses	Verificación mensual

Diseño del plan de continuidad del negocio	Comité de Riesgos	6 meses	Simulacros semestrales
Revisión de conciliaciones y controles financieros	Área Financiera / Auditoría Interna	Permanente	Control mensual
Evaluación y monitoreo de proveedores y aseguradoras	Gerencia General	6 meses	Evaluación semestral
Seguimiento de indicadores clave de riesgo (KRIs)	Responsable de Riesgos	Permanente	Reportes mensuales
Actualización de matriz de riesgos y mapa de calor	Comité de Riesgos	Cada 6 meses	Revisión periódica

Nota: Elaborado por el autor

Fortalecer el sistema de gestión integral de riesgos, garantizando una supervisión efectiva y una respuesta oportuna frente a posibles eventos adversos. Además, contribuirá al fortalecimiento de la cultura organizacional orientada a la prevención, el control interno y la mejora continua dentro del bróker de seguros.

5.4. Indicadores (KPIs) de seguimiento

Los indicadores de seguimiento para un bróker de seguros permiten medir la evolución de los riesgos identificados, así como evaluar la efectividad de los controles que se implementen y poder detectar oportunamente posibles desvíos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

Un bróker de seguros debe contar con indicadores que permitirán transformar la gestión de riesgos en un proceso medible y dinámico, el cual facilite la toma de decisiones y permita identificar oportunidades de mejora, así como debilidades operativas, generando

alertas tempranas que den paso a actuar de manera preventiva antes de que un riesgo se materialice.

Los principales KPIs se enfocan en riesgos operativos, tecnológicos, regulatorios, financieros y reputacionales, considerando la interacción con clientes, aseguradoras y organismos de control, cuyo objetivo será:

Monitorear el comportamiento de los riesgos críticos.

Medir la efectividad de controles internos.

Detectar incidentes o desviaciones oportunamente.

Para que estos indicadores sean efectivos, es importante que sean claros, medibles, periódicos y deben contar con responsables definidos para su correcto seguimiento y control.

Tabla 3. Indicadores Operativos

Indicador	Objetivo
Porcentaje de errores en emisión de pólizas	Medir fallas operativas en procesos críticos
Tiempo estimado de gestión de siniestros	Evaluación de la eficiencia operativa
Número de reclamos por errores de intermediación	Identificar posibles debilidades en los procesos

Nota: Elaborado por el autor

Tabla 4. Indicadores de Cumplimiento

Indicador	Objetivo
Número de incumplimientos normativos detectados	Validar cumplimiento normativo
Número de auditorías con observaciones	Evaluar eficacia de procesos internos
Porcentaje de colaboradores capacitados en temas normativos	Fortalecer cultura de cumplimiento para mitigar riesgos normativos

Nota: Elaborado por el autor

Tabla 5. Indicadores Tecnológicos

Indicador	Objetivo
Número de incidentes reportados	Evaluar procesos establecidos
Tiempo de respuesta eficaz y recuperación de incidentes	Medir continuidad de la operación
Número de accesos no autorizados	Monitorear riesgos cibernéticos

Nota: Elaborado por el autor

Tabla 6. Indicadores Financieros

Indicador	Objetivo
Concentración de ingresos por cliente	Identificar dependencia de ingresos por clientes
Porcentaje de cartera vencida	Monitorear riesgos en los ingresos contables
Diferencias o inconsistencias contables	Controlar riesgos financieros y controles internos

Nota: Elaborado por el autor

Tabla 7. Indicadores reputacionales

Indicador	Objetivo
Número de quejas de clientes	Medir la percepción del servicio
Tiempo de respuesta de reclamos	Evaluar la atención al cliente
Índice de satisfacción del cliente	Medir la confianza y la experiencia del cliente

Nota: Elaborado por el autor

Para un correcto control los indicadores deben ser revisados periódicamente por las áreas responsables y deberán contar con reportes oportunos de su cumplimiento o de ser el caso evidenciando los posibles hallazgos encontrados, con la finalidad de fortalecer controles y actualizar oportunamente el mapa de riesgos cuando corresponda

5.5. Propuesta de estructura de gestión de riesgos (comité, roles, reporting)

La gestión integral de riesgos debe contar con una estructura organizacional, que defina claramente las responsabilidades y sus responsables, buscando fortalecer la supervisión, garantizando una adecuada coordinación entre las distintas áreas de la compañía.

En un bróker de seguros, la gestión de riesgos debe entenderse como un proceso transversal integrado a la operación diaria de la compañía, con la finalidad de contar con un cumplimiento continuo basado en decisiones estratégicas.

Por tanto, es importante establecer una estructura que permita identificar, evaluar y monitorear los riesgos de manera permanente, bajo principios de gobierno corporativo, con definición de funciones y procesos de mejora continua.

Junta General de Socios/Accionistas

La Junta General de Socios/accionistas al ser el máximo órgano de gobierno de la compañía debe contar con las siguientes responsabilidades:

- Aprobar las políticas generales de gestión de riesgos.
- Definir el nivel y tolerancia del riesgo que quiere asumir la compañía.
- Supervisión continua del funcionamiento del sistema de riesgos.
- Conocer y aprobar los reportes relacionados con los riesgos y sus contingentes relevantes.

Gerencia General

La Gerencia General es la responsable de implementar las políticas y lineamientos previamente aprobados por la Junta General, garantizando el correcto funcionamiento del sistema de gestión de riesgos implementado.

Dentro de sus responsabilidades esta:

- Asignar los recursos necesarios para una gestión de riesgos eficaz.
- Supervisar de manera periódica la aplicación de controles internos.
- Coordinar acciones correctivas y preventivas.
- Supervisar incidentes relevantes, proceso y ejecución.
- Promover el cumplimiento de políticas internas y normativas aplicables.
- Mantener comunicación permanente con todas las áreas.

Comité de Riesgos y Cumplimiento

Se basa en la implementación de un Comité de Riesgos y Cumplimiento como órgano técnico de apoyo a la Gerencia General.

Este comité podrá estar conformado por:

- Gerencia General.
- Responsable de Riesgos o Compliance.
- Gerencia Financiera.
- Gerencia Tecnológica.
- Gerencia Comercial.
- Auditoría Interna.

Las responsabilidades de este Comité serán:

- Revisar periódicamente el mapa de riesgos y proponer mejoras continuas.
- Analizar y evaluar la exposición del riesgo que la compañía atraviesa.
- Analizar incidentes presentados y su proceso de remediación.
- Dar seguimiento a planes de acción y mitigación.
- Supervisar el cumplimiento normativo que requiere la compañía.
- Emitir recomendaciones de los hallazgos encontrados.
- Coordinar acciones preventivas frente a riesgos encontrados.

El Comité deberá coordinar reuniones periódicas trimestrales o extraordinarias de ser el caso, cuando existan eventos relevantes que requieran atención oportuna e inmediata.

Responsable de Compliance

La función de Compliance debe contar con un rol transversal dentro de la compañía, siendo el responsable de coordinar todo el sistema de gestión integral de riesgos.

Sus principales responsabilidades serán:

- Elaborar, actualizar y dar seguimiento a la matriz de riesgos.
- Coordinar con cada responsable procesos de identificación y evaluación de riesgos.
- Monitorear indicadores de riesgo y su cumplimiento.
- Gestionar la implementación de las políticas internas.
- Coordinar capacitaciones relacionadas con cumplimiento normativo.
- Elaborar reportes permanentes para la Gerencia General y el Comité.
- Dar seguimiento a incidentes y planes de medidas correctivas.

Este responsable deberá mantener independencia respecto de las áreas operativas, con la finalidad de garantizar una supervisión objetiva y monitoreo continuo de riesgos.

Áreas operativas

Tanto las áreas comerciales, técnicas, administrativas y tecnológicas forman la primera línea de defensa dentro de un sistema de gestión de riesgos y su participación activa resulta

fundamental para fortalecer la prevención dentro de la compañía. por lo que sus principales responsabilidades son:

- Gestionar los riesgos propios de los procesos de cada área.
- Ejecutar controles internos operativos.
- Reportar de manera oportuna los incidentes encontrados.
- Implementar acciones correctivas eficaces.
- Gestionar la actualización del mapa de riesgos.
- Cumplir las políticas y procedimientos internos.

Reporte de información

- Para una correcta gestión de riesgos se deberá contar con mecanismos claros de reporte de información que permitan comunicar de manera oportunamente los incidentes o riesgos críticos evidenciados con sus diferentes niveles de exposición.
- Se propone el siguiente esquema de reportes:

Tabla 8. Esquemas de reportes de información

Informe	Responsable	Destinatario	Periodicidad
Indicadores de riesgo	Responsable de compliance	Comité de Riesgos	Mensual
Hallazgo de incidentes	Responsable de compliance	Gerente General	Trimestral

Informe consolidado de riesgos	Comité de Riesgos	Junta General de Socios/Accionistas	Anual
Informe de cumplimiento normativo	Responsable de compliance	Gerente General	Trimestral

Nota: Elaborado por el autor

Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones principales

El presente trabajo ha permitido analizar la importancia de la gestión integral de riesgos dentro de los brókers de seguros en Ecuador, identificando los principales factores que pueden afectar su estabilidad operativa, financiera, regulatoria y reputacional.

A través del estudio realizado, se evidencia que el entorno actual exige a las organizaciones del sector asegurador fortalecer sus mecanismos de control, supervisión y toma de decisiones para responder de manera efectiva a los desafíos propios de la actividad de intermediación.

Asimismo, se concluye que la implementación de un sistema sólido de gobierno corporativo, ética empresarial y cumplimiento normativo constituye un elemento fundamental para la prevención y mitigación de riesgos. Estos mecanismos no solo contribuyen al cumplimiento de las obligaciones regulatorias, sino que también fortalecen la transparencia, la confianza de los clientes y la sostenibilidad de las organizaciones en el largo plazo.

En conclusión, los procesos de gestión de riesgos deben ser concretos, delimitando claramente los riesgos identificados, los responsables, los plazos definidos y mecanismos de control y seguimiento que permitan verificar la eficacia de las medidas adoptadas.

Se puede definir que el tratamiento de riesgos es una herramienta esencial para proteger la continuidad del negocio, fortaleciendo la gestión y el desarrollo adecuado de las actividades propias del giro de negocio de la intermediaria, por lo que es importante tomar en cuenta que: los riesgos operativos estarán encaminados a fortalecer los procedimientos internos y controles de supervisión de la compañía; los riesgos de cumplimiento, están encaminados a mantener un constante cumplimiento tanto de la normativa legal como de las regulaciones enfocadas al sector de los seguros, y la capacitación del personal; y los riesgos tecnológicos, están encaminados a contar con medidas de seguridad de la información, controles de acceso, respaldos y protocolos de respuesta inmediata frente a incidentes.

La gestión integral de riesgos es un pilar fundamental para cualquier broker, pues esto permite identificar, analizar, evaluar y supervisar los eventos que podrían afectar sus objetivos estratégicos, operativos, financieros y regulatorios. En el sector asegurador, esta función no solo constituye un complemento, sino un elemento central del negocio, estrechamente vinculado con la solvencia, la estabilidad corporativa y la protección de los asegurados. Es enfoque sólido y prospectivo de gestión de riesgos que fortalece la capacidad de anticipación, mejora la toma de decisiones y contribuye a la sostenibilidad futura de la compañía.

Se ha comprobado que con un sistema de gestión de riesgos eficaz no puede limitarse a políticas o controles aislados. Por el contrario, debe funcionar como un proceso continuo, estructurado y coherente, sustentado en un marco corporativo sólido, con la participación de

los órganos del gobierno y en una distribución clara de responsabilidades. Solo bajo esta lógica es posible garantizar una gestión preventiva, coordinada y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

El principal aprendizaje es que la gestión de riesgos debe entenderse como una herramienta práctica de la dirección y sostenibilidad empresarial, que cuando se aplica de manera correcta, no solo ayuda a reducir pérdidas o responder ante incidentes, sino que también mejora la calidad de las decisiones, fortalece la gobernanza, protege la solvencia y promueve una cultura organizacional más consciente, preventiva y resiliente. En una gestión de riesgos madura y bien integrada se contribuye a que la organización avance con mayor estabilidad y confianza hacia sus objetivos estratégicos.

6.2 Conclusiones Estratégicas:

Con base en los resultados de la matriz de riesgos y el mapa de calor, se identificaron cuatro riesgos críticos. A partir de este diagnóstico, se presentan las siguientes conclusiones estratégicas orientadas a mitigar y controlar los eventos de mayor impacto para el bróker:

- **Migración hacia el cuadrante verde (Riesgo Residual)**

La implementación de controles preventivos, como revisiones automatizadas y firewalls avanzados, lo cual resulta indispensable para desplazar los riesgos críticos desde las zonas rojas de alta exposición hacia los cuadrantes de riesgo tolerable.

- **Fortalecimiento del Gobierno y la Cultura de Prevención**

Reducir la probabilidad de ocurrencia de fallas operativas o éticas requiere consolidar una cultura de riesgos transversal vinculada a las tres líneas de defensa, donde cada colaborador asuma un rol activo en el cumplimiento normativo.

- **Automatización y Estandarización de Procesos Operativos**

Para mitigar los errores humanos en cotizaciones y conciliaciones (los cuales dañan directamente la reputación), el bróker debe priorizar la estandarización rigurosa de manuales institucionales y el uso de herramientas tecnológicas que disminuyan el procesamiento manual de datos.

- **Monitoreo Dinámico y Mejora Continua**

Dado que el mapa de calor no es un documento estático, la alta dirección debe usar los Indicadores Clave de Riesgo (KRIs) como herramientas predictivas para anticiparse a ciberataques o fugas de información antes de que afecten la continuidad del negocio

6.3 Recomendaciones

Como resultado del análisis realizado, se recomienda que los brókers de seguros en Ecuador trabajen en la adecuada identificación de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a fin de poder identificar la criticidad del nivel del riesgo de manera individual.

Se recomienda que fortalezcan sus sistemas de gestión de riesgos mediante la implementación de metodologías formales que permitan identificar, evaluar, monitorear y mitigar de manera continua los riesgos identificados.

Asimismo, resulta fundamental consolidar estructuras de gobierno corporativo que promuevan una adecuada segregación de funciones, una supervisión efectiva por parte de la Alta Dirección y el Directorio, y una clara definición de responsabilidades dentro de la organización para llevar a cabo un adecuado control interno.

Se recomienda también fortalecer los programas de ética y cumplimiento mediante la actualización periódica de políticas internas, códigos de conducta, mecanismos de prevención de conflictos de interés y programas de capacitación dirigidos a todos los colaboradores. La promoción de una cultura organizacional basada en la integridad y la transparencia constituye un elemento clave para reducir riesgos operativos y reputacionales.

Adicionalmente, los brókers deberían impulsar el uso de herramientas tecnológicas que faciliten la gestión de riesgos, el monitoreo de controles internos, la protección de datos personales y el cumplimiento de obligaciones regulatorias, contribuyendo así a una mayor eficiencia operativa y capacidad de respuesta ante posibles incidentes.

Finalmente, se recomienda que futuras investigaciones profundicen en el análisis cuantitativo de los riesgos más relevantes para los brókers de seguros en Ecuador, así como en el impacto que las nuevas tecnologías, la transformación digital y los cambios regulatorios pueden generar sobre la gestión de riesgos y la sostenibilidad del sector asegurador.

6.4 Aportes del estudio y contribución de la investigación

La presente investigación es de importante relevancia en el contexto ecuatoriano, pues aporta una visión integral sobre los riesgos a los que se encuentran expuestos los brókers de

seguros en Ecuador, ya que se aborda no solo los riesgos operativos propios de la actividad de intermediación, sino también aquellos de carácter regulatorio, reputacional, tecnológico y de cumplimiento, que no siempre son identificados dentro de la actividad.

De esta manera, el estudio contribuye a una mejor comprensión de los desafíos que enfrenta el sector en un entorno cada vez más dinámico, exigente y competitivo.

Uno de los principales aportes de este trabajo consiste en relacionar la gestión de riesgos con los sistemas de gobierno corporativo, ética empresarial y cumplimiento normativo, evidenciando que estos elementos no deben ser gestionados de manera aislada como usualmente puede hacerse, sino comprender que parten de una estructura integral orientada a fortalecer la sostenibilidad y resiliencia de las organizaciones.

Esta investigación proporciona una referencia práctica para los brókers de seguros que buscan fortalecer sus mecanismos de control interno, supervisión y gestión de riesgos, identificando buenas prácticas que pueden contribuir a mejorar la toma de decisiones y la capacidad de respuesta frente a posibles contingencias, de esta manera se logra el objetivo principal de la investigación.

Desde una perspectiva académica, el estudio aporta información aplicada a una temática sobre la cual existe limitada literatura especializada en el contexto ecuatoriano, particularmente en relación con la gestión de riesgos en empresas de intermediación de seguros. En este sentido, constituye una base de referencia para futuras investigaciones relacionadas con gobierno corporativo, compliance y gestión de riesgos dentro del sector asegurador.

Finalmente, la investigación contribuye a resaltar la importancia de adoptar una cultura organizacional orientada a la prevención, la transparencia y el cumplimiento, demostrando que una adecuada gestión de riesgos no solo permite reducir pérdidas potenciales, sino también generar valor, fortalecer la confianza de los grupos de interés y promover la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

6.5 Limitaciones a la Investigación.

Posterior a la finalización del presente trabajo, se establece que el análisis realizado se fundamenta exclusivamente en información pública disponible, recopilada a través de procesos de revisión y levantamiento documental.

Cabe señalar que no se ha efectuado una evaluación financiera detallada del impacto económico asociado a cada riesgo, dado que este dependerá del nivel de exposición que cada bróker decida asumir en función de su estrategia y apetito de riesgo.

Asimismo, los resultados obtenidos pueden variar en función de factores propios de cada organización, tales como su tamaño, estructura operativa y modelo de negocio.

Por otro lado, la tecnología evoluciona constantemente, al igual que los riesgos asociados a ella. En consecuencia, algunos de los riesgos identificados en este estudio podrían modificarse o surgir nuevos riesgos en el futuro, por lo que será necesario revisar y actualizar periódicamente el mapa de riesgos para mantenerlo vigente y acorde con las necesidades del negocio.

Finalmente, es importante considerar que eventuales cambios en la normativa del sector asegurador podrían modificar los niveles de riesgo identificados en el presente estudio.

Bibliografía

- Castillo Valeria. (2024). *PRENSAUNO*. Obtenido de <https://prensauno.com/los-comites-especializados-la-clave-para-el-exito-de-tu-empresa/>
- Ecuador, A. N. ((2024, 29 de julio). *Ley Orgánica de Prevención, Detección y Combate del Delito de Lavado de Activos y de la Financiación de otros Delitos*. Cuarto Suplemento del Registro Oficial No. 610.
- GAN INTEGRITY. (2026). Obtenido de <https://www.ganintegrity.com/resources/blog/what-is-a-compliance-committee/>
- Garrett, C. (11 de 09 de 2023). *Climate Consulting*. Obtenido de <https://climate.selectra.com/es/empresas/gobierno-corporativo#:~:text=La%20estructura%20del%20gobierno%20corporativo,%2C%20directores...>
- GLOBAL ESTANDARS. (21 de 03 de 2023). *Globalstd*. Obtenido de <https://www.globalstd.com/blog/importancia-alta-direccion#:~:text=La%20alta%20direcci%C3%B3n%20es%20una%20de%20las,en%20momentos%20dif%C3%ADciles%2C%20en%20situaciones%20de%20conflictos>
- IBABS. (2026). Obtenido de <https://www.ibabs.com/en/glossary/sustainability-committee/>
- IMPERVA. (s.f.). Obtenido de <https://www.imperva.com/learn/data-security/separation-of-duties/#:~:text=En%20la%20pr%C3%A1ctica%2C%20la%20separaci%C3%B3n,de%20una%20transacci%C3%B3n%20o%20proceso.>
- Pirani. (2026). Obtenido de <https://www.piranirisk.com/es/blog/comite-de-riesgos-que-presentar-a-la-junta-directiva>
- Universidad del Valle de Puebla. (s.f.). *UVP.MX*. Obtenido de <https://uvp.mx/uvpblog/alta-direccion-y-liderazgo/#:~:text=entre%20otras%20labores.-,Organizaci%C3%B3n,diferentes%20departamentos%20de%20la%20empresa.>