



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE CENTRAL

Sucre – Bolivia

MAESTRÍA EN SEGUROS Y GERENCIA DE RIESGOS

**PLAN DE INNOVACIÓN PROFESIONAL: CREACIÓN DE
LA GERENCIA DE RIESGOS Y SEGUROS EN LA
EMPRESA NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES
ENTEL S. A**

**Tesis presentada para optar el
Grado Académico de Magister
en Seguro y Gerencia de
Riesgos**

ALUMNO: CESAR ADOLFO GONZALES BARRÓN

Sucre – Bolivia

2011



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE CENTRAL

Sucre – Bolivia

MAESTRÍA EN SEGUROS Y GERENCIA DE RIESGOS

**PLAN DE INNOVACIÓN PROFESIONAL: CREACIÓN DE
LA GERENCIA DE RIESGOS Y SEGUROS EN LA
EMPRESA NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES
ENTEL S. A**

**Tesis presentada para optar el
Grado Académico de Magister
en Seguro y Gerencia de
Riesgos**

ALUMNO: CESAR ADOLFO GONZALES BARRÓN

TUTOR: JOSÉ LUIS PALACIOS CÉSPEDES

Sucre – Bolivia

2011

A mi familia, por su apoyo incondicional
y constante en todos los proyectos emprendidos

AGRADECIMIENTOS

Debo agradecer en primer lugar a Dios, por habernos dado la oportunidad de ser seres humanos, para aprender y compartir los conocimientos que a lo largo de nuestra vida vamos adquiriendo.

A la Universidad Andina Simon Bolivar, al haber promovido la realización de la Maestría en Gerencia de Riesgos y Seguros, con un programa de excelente nivel académico.

Al Lic. Leonardo Bascopé Tamayo, Ex - Presidente del Directorio de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones S.A. por la confianza y el apoyo depositado para la creación de la Gerencia de Riesgos y Seguros en esta empresa.

A los Gerentes y colegas de las distintas áreas que apoyaron este emprendimiento.

RESUMEN

Hoy en día a nivel mundial las organizaciones reconocen la necesidad de contar con un área que administre de forma eficiente y eficaz los riesgos a los que se encuentra expuesta, mediante actividades o herramientas que garanticen una Gestión Integral de los Riesgos.

El país no es la excepción; experiencias pasadas han demostrado que las empresas se encuentran expuestas a distintos tipos de riesgos empresariales, no únicamente los relacionados al mercado en el que se desenvuelve la industria, sino a otros al interior de la organización, al entorno político en el que le toca desempeñarse, al nivel de formación de sus Recursos Humanos, etc.

Los eventos suscitados en la ciudad de Santa Cruz, el año 2008, en los cuales una de las instalaciones más importantes de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones S.A., sufrió daños considerables, que generaron la caída de las telecomunicaciones perjudicando a una gran parte de los usuarios de este servicio, sin considerar las pérdidas económicas para la empresa, emergente de este suceso, se puso en evidencia la necesidad de crear una Gerencia de Riesgos y Seguros de la que hablamos anteriormente.

Es de esta manera que se inició el trabajo de formación de una Gerencia pero que no solamente debía analizar programas de seguros; la tarea tenía un alcance mayor, se había detectado la gran necesidad de evaluar la empresa en su conjunto, considerando que los riesgos a los que estaba expuesta, involucraban a varias áreas, sino a todas ellas.

La administración de los activos, sus registros contables, el manejo de almacenes, los procesos y procedimientos, la administración de garantías y contratos, el seguimiento a recomendaciones de Auditoría efectuados en gestiones pasadas, la formación de los RRHH, la continuidad del negocio en caso de eventos similares, por mencionar algunos, demuestran la necesidad de contar con un Sistema Integral de Riesgos, considerando que la ocurrencia de un evento involucra o toda la organización y no así de forma independiente a una sola Gerencia o área.(ANEXO 8)

Por tanto, para obtener la sinergia necesaria es evidente la conformación de una Gerencia de Riesgos y Seguros que administre los riesgos y asegure una Gestión eficiente y eficaz de los mismos. Asimismo, debe trabajar en implantar una cultura de riesgos dentro de la organización, evitando generar un desequilibrio con la cultura organizacional o resistencia a la formulación de una nueva administración de los riesgos. (ANEXO 7)

INDICE GENERAL

	Pagina
AGRADECIMIENTOS _____	1
RESUMEN _____	2
INDICE GENERAL _____	4
INTRODUCCION _____	6
PARTE I: ASPECTOS METODOLÓGICOS _____	7
1. Presentación de la Institución _____	7
1.1. Gestión Social _____	7
1.2. Territorio con Cobertura Total (TCT): _____	10
2. Problema detectado _____	13
2.1. La transferencia de riesgos: _____	13
2.2. Procesos y Procedimientos: _____	13
2.3. Auditoria Interna: _____	14
2.4. Marketing y Comercial: _____	14
2.5. Asuntos Legales: _____	15
3. Justificación del Plan de Innovación _____	16
3.1. Justificación Teórica _____	16
3.2. Justificación Práctica _____	16
3.3. Justificación Metodológica _____	17
3.4. Justificación Social _____	17
3.5. Justificación Económica _____	18
4. Objetivos del Plan de Innovación _____	19
4.1 Objetivo general. _____	19
4.2 Objetivos específicos _____	19
5. Método _____	21
5.1. ALCANCE _____	21
5.1.1. Temático _____	21

5.1.2. Geográfico	22
5.1.3. Temporal	22
PARTE II: IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE INNOVACIÓN PROFESIONAL	23
1. Marco Referencial Conceptual	23
1.1. El Riesgo	23
1.2. La Gestión de Riesgos	25
2. Medidas de gestión para solucionar el problema detectado	34
2.1. Transferencia de riesgos	36
2.2. Procesos y Procedimientos	40
2.3. Auditoría Interna	40
2.4. Marketing y Comercial	41
2.5. Asuntos Legales	42
3. Resultados	44
4. Conclusiones	47
4.1. OBJETIVOS DE LA GERENCIA DE RIESGOS Y SEGUROS:	48
Bibliografía	50
Anexos:	54

INTRODUCCION

La experiencia adquirida en base al análisis efectuado en distintas organizaciones, el intercambio de ideas y conocimientos con colegas nacionales e internacionales, han coadyuvado a identificar, que en el país, la administración de riesgos empresariales no se encuentra definida como una necesidad de contar con un área que pueda ser una herramienta para la toma de decisiones de la alta Dirección y ser una fuente de ventaja competitiva en el mercado en el que se desenvuelven las distintas empresas.

Si bien ciertas organizaciones han recurrido a la contratación de consultores para la implementación de programas de seguros, estas empresas se encuentran limitadas en cuanto a conocer la realidad de la empresa, sus fortalezas y debilidades, estas últimas, podrían considerarse generadoras de riesgos, en tal sentido, se consideró que es necesaria una instancia que forme parte de la estructura organizativa de la empresa, que esté totalmente relacionada con todas las áreas y cuente con recursos humanos con habilidades en la administración de riesgos.

Por tanto, la creación de una Gerencia de Riesgos y Seguros es de importancia para coadyuvar con la toma de decisiones empresariales que busquen la minimización de los riesgos, mediante una Gestión Integral de Riesgos, al decir integral se refiere al conjunto de las áreas que conforman la organización.

PARTE I: ASPECTOS METODOLÓGICOS

1. Presentación de la Institución

Entel S.A., es la Empresa Nacional de Telecomunicaciones de Bolivia, ocupa una posición de liderazgo, tanto en telefonía fija y móvil, como en los diferentes servicios de telecomunicaciones de valor agregado. Creada en 1965, hoy Entel S.A. vuelve a ser una empresa nacional, después de 13 años de gestión privada.

1.1. Gestión Social

Entel, como empresa líder del sector y una de las más grandes del país por patrimonio y volumen de negocios, así como por las características específicas de su negocio, constituye un elemento fundamental para el desarrollo económico y social del país.

Bolivia de 8 millones de habitantes, con una superficie de 1.098.000 kilómetros cuadrados y escasas vías de comunicación por carretera, hacen que nuestra empresa, además de haberse constituido en el más importante factor del crecimiento y desarrollo del sistema de telecomunicaciones del país, se haya convertido sin duda en un importante vehículo de integración de Bolivia.

En ese escenario, y por vocación propia, Entel mantiene una política de relaciones con la comunidad de fuerte contenido social, que apoya al desarrollo socio cultural del país y presta asistencia a instituciones de beneficencia y a la población en general, en situaciones de emergencia.

Entel ha ejecutado a lo largo de estos últimos años una importante inversión vinculada a sus valores sociales y de preservación del medio ambiente, traducido en una efectiva y directa colaboración con la comunidad boliviana.

Entre las múltiples donaciones que Entel ha destinado a la comunidad cabe destacar la compra de equipos y medicamentos destinados a los principales hospitales públicos del país, por ejemplo aquellos especializados en pediatría como en geriatría o de quemados. Así también la donación directa de medicamentos, implantes quirúrgicos y atención médica a personas de escasos recursos económicos. Por ejemplo Comunidad Encuentro en Santa Cruz, el Hogar del Buen Pastor en Cochabamba, el Hospital del Niño en La Paz, el Hogar de Ciegos en Tarija, etc.

Entel ha sido solidaria con los damnificados de desastres naturales (resulta invaluable, por ejemplo, el aporte a la reconstrucción de Aiquile, destrozada por un terremoto), la granizada de febrero del 2002 en La Paz o el derrumbe en Chima, así como también las inundaciones e incendios forestales en otras regiones del país, donando equipos de socorro, alimentos y vituallas. Es casi ya una norma la solidaridad de Entel con llamadas gratuitas en situaciones de emergencia nacional. No hubo ningún desastre natural en el que Entel no haya contribuido de alguna manera.

Entel también se solidarizó con los parientes de las víctimas de los acontecimientos político-sociales del 12 y 13 de febrero en la ciudad de La Paz dotándoles de un seguro médico y de estudios a los huérfanos de los

militares y policías y al hijo de una enfermera muertos en aquellos hechos de violencia.

El apoyo de Entel no se centra únicamente en este tipo de apoyo, va más allá. Entel, patrocina a deportistas independientes con representación en eventos internacionales: El auspicio de la empresa es continuo y permanente. La Selección Nacional de Fútbol en las eliminatorias, la Academia Tahuichi, Real Santa Cruz en los torneos sudamericanos de Basquet, Bernardo Guarachi el único boliviano que ascendió al Everest, la atleta Geovana Irueta, a los Campeones Nacionales de Ajedrez (Osvaldo Zambrana), tenis, hipismo, fútbol de salón y muchos más. En resumen, no hay deporte en el que Entel no esté presente.

El apoyo también se refleja en instituciones culturales, como por ejemplo a la Cámara Boliviana del Libro, la Orquesta Sinfónica Nacional, la Coral Boliviana, los premios nacionales de arte y pintura, los festivales Internacionales de Música Renacentista y Barroca Americana (Misiones de Chiquitos) o los festivales de la Cultura en Sucre y Potosí. Hemos auspiciado también la producción cinematográfica nacional (“El Atraco” de Paolo Agazzi, que se estrenó a principios de éste año, “Alma y el Viaje al Mar” de Diego Torres, entre otras).

Los escritores nacionales también han sentido su apoyo en la edición de sus libros. Entel es sin dudas la empresa que mayor cantidad de libros ha patrocinado (Bolivia, el nuevo rumbo de una economía emergente, La Paz y la nacionalidad boliviana, Informática y Derecho, Fútbol y Punto, Sendas Ocurrencias, Los templos de Bolivia, etc.). Otros sectores a los que hemos colaborado han sido las instituciones de protección al

patrimonio cultural, como por ejemplo la restauración de la Fuente Magna, apoyo a descubrimientos arqueológicos como el de la Escritura Precolombina encontrada en el Monolito Pokotia y el más reciente descubrimiento de ruinas en el fondo del Lago Titicaca entre las cuales se encontró un ídolo de oro de más de 30Kg de peso.

Entre las obras de apoyo directo en esta materia figuran, por ejemplo, la Sala de las Telecomunicaciones en el Kusillo, Museo Interactivo para niños, y el Museo de los Inventos, recién inaugurado.

Enumerar la totalidad del apoyo de Entel al desarrollo social del país sería muy largo. En la mayoría de los casos, ese apoyo se realiza sin difusión publicitaria, habida cuenta de que se trata de un compromiso social que forma parte de su política de buen vecino. A pesar de ese silencioso accionar, es evidente que las encuestas la muestran, de lejos, como la Empresa que mayor aporta al país en esa materia.

1.2. Territorio con Cobertura Total (TCT):

El proyecto integrador más grande en la historia de las telecomunicaciones en Bolivia.

- 12.000 nuevas localidades beneficiadas.
- Más de 1.500.000 de habitantes del área rural que se comunicarán gracias a Entel.

Entre más de una centena de importantes proyectos en los que trabaja la actual administración de Entel, ya se tiene encaminado al TCT como uno de los más ambiciosos, tanto por la cobertura territorial como por ser verdadero factor de integración e impulsor del desarrollo nacional.

El proyecto TCT, cuya abreviación significa “Territorio con Cobertura Total”, fue inaugurado por el Presidente del Estado Plurinacional, Evo Morales Ayma, en un acto realizado en el auditorio de Entel. Tiene como objetivo fundamental dotar de servicios integrales de telecomunicaciones a pobladores, incluso de pequeñas localidades dispersas en áreas rurales.

Hasta finales del presente año, los departamentos de Oruro, Tarija y Pando, además de los 327 municipios del país, serán totalmente cubiertos con los servicios de telecomunicaciones provistos por Entel, proceso que con la misma dinámica continuará hasta brindar cobertura en todo el territorio nacional.

Los alcances del proyecto son:

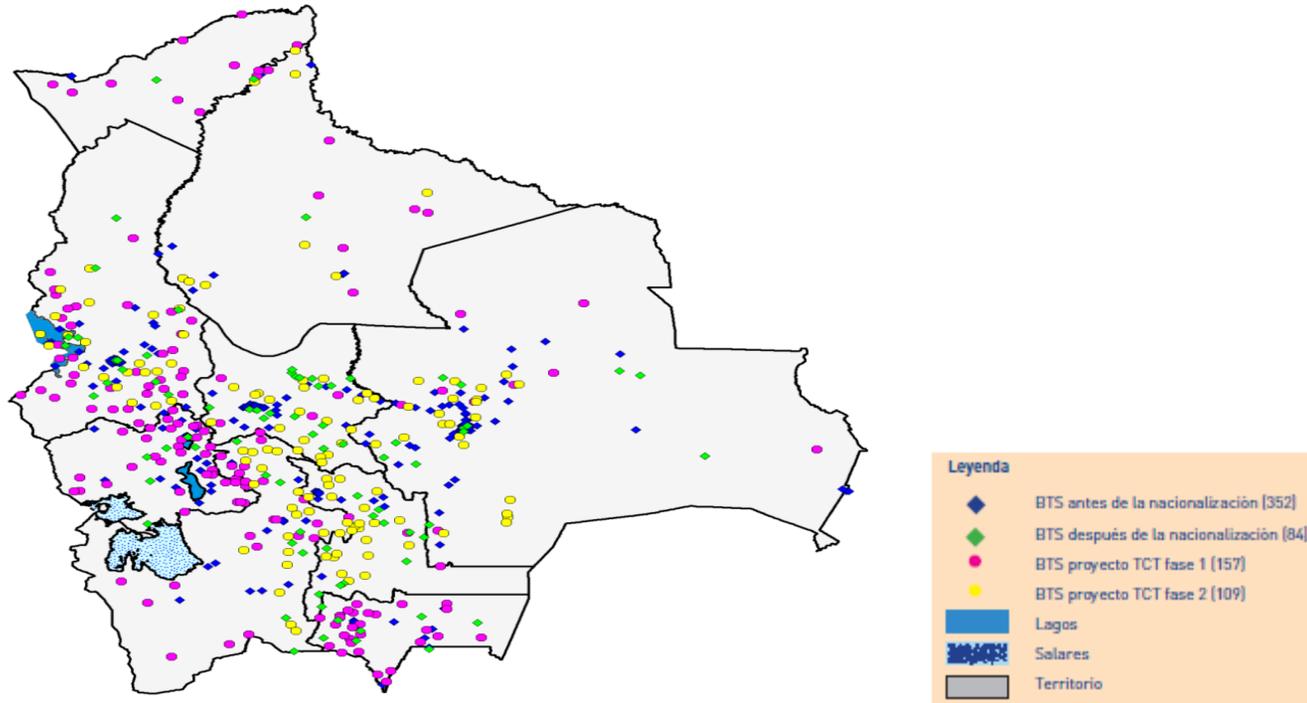
Establecer la infraestructura de acceso móvil para la provisión de servicios de voz y datos que permitan la democratización del acceso a los servicios de telecomunicaciones.

Sentar las bases tecnológicas y de infraestructura para el desarrollo de la Sociedad de la Información a través de la complementación de redes de banda ancha.

La cobertura prevista en el proyecto alcanzará alrededor de 12.000 localidades y beneficiará a 1.500.000 habitantes, además de constituirse en importante impulsor de empleos en todos los lugares a donde llegue.

La tecnología a ser empleada en el proyecto es de última generación y contempla la instalación de algo más de 380 radiobases. (Separata de ENTEL S.A. Entel Informa de septiembre de 2009) ANEXO 15.

GRAFICA 1
ACTUAL COBERTURA



2. Problema detectado

Se ha tomado conocimiento que las empresas u organizaciones, cualquiera sea su giro o la industria a la que se dedique, no cuenta con una instancia responsable de la administración de los riesgos; concretamente a un área que trabaje en un Sistema de Gestión Integral de Riesgos, esto genera un escenario de vulnerabilidad y origina la probabilidad de ocurrencia de eventos que podrían causar daños económicos y patrimoniales que se manifiesten en una insolvencia, emergente de tal situación se manifiesta la probabilidad del cierre del negocio.

2.1. La transferencia de riesgos:

Es una parte muy importante en la administración de los riesgos; en muchas organizaciones empresariales, esta transferencia muestra deficiencias al no ser emergente de una evaluación de los riesgos, que se evidencie como resultado de una Gestión Integral de los mismos.

2.2. Procesos y Procedimientos:

La tecnología y las exigencias del mercado, hoy en día muestran un dinamismo constante, y esto no es excluyente a las empresas principalmente a aquellas que quieren estar a la vanguardia en la industria en la que participan.

Este dinamismo afecta a toda la organización, también a las instancias administrativas y operativas; a los procedimientos y procesos que podrían

haber sido los más idóneos en una gestión, pueden originar riesgos al no ser revisados en forma periódica, los controles internos generalmente se hacen deficientes con el correr del tiempo.

2.3. Auditoria Interna:

La importancia de las funciones de esta área en una organización es indudable, la confidencialidad de la información y la interpretación de la misma es vital para emitir recomendaciones y para la posterior toma de decisiones en una organización, sin embargo, si las recomendaciones no son concretas y dejan a interpretación ambigua, puede en el tiempo ser generadora de riesgos. Asimismo, el eficiente seguimiento a las recomendaciones y el cumplimiento de los plazos para levantar observaciones es la conclusión del trabajo de una auditoría, no antes o al momento de emitir un informe final.

2.4. Marketing y Comercial:

Las empresas, principalmente en el sector de servicios deben fortalecer las instancias de Marketing y Comercial, los planes de negocio presentados a las instancias directivas y de decisión empresarial, deben contar con información completa de los productos y los planes de negocio, concretamente, todo proyecto, de ser viable, debe contar con estudios de costos operativos y administrativos, asimismo, es pertinente una evaluación del tiempo de retorno de la inversión y los escenarios de sensibilidad para cada uno de ellos.

2.5. Asuntos Legales:

Las funciones de un área tan álgida como es el área legal y los tiempos empleados en la ejecución de tareas, son de vital importancia, y de esta instancia emergen riesgos que deben ser monitoreados en forma continua, las garantías por servicios o provisión de bienes, su vencimiento y los términos de ejecución, son un ejemplo, otro riesgo es el relacionado a la correcta elaboración de cláusulas contractuales que involucren la transferencia de riesgos, aspecto que debe ser considerado.

Los tiempos de suscripción y elaboración de los contratos es otro riesgo, si no se cumplen dentro de los plazos establecidos, principalmente en servicios recurrentes o de inversiones de importancia.

Lo expuesto se traduce en la interrogante:

¿La creación de una Gerencia de Riesgos y Seguros, podrá coadyuvar a la toma de decisiones empresariales que eviten pérdidas económicas?

3. Justificación del Plan de Innovación

3.1. Justificación Teórica

La Ley 1883, el Código de Comercio, el Sistema de Administración de Bienes y Servicios, la Ley 1178, algunas de estas normas contemplan conceptos de eficiencia y eficacia, otras son normas relacionadas con riesgos y seguros, pero se complementan con lo referido a salvaguardas y administración de activos, por tanto, no solo es necesario la transferencia de riesgos mediante una póliza de seguros, es necesario una administración de Riesgos, para tener la certeza de que la transferencia es necesaria y que las coberturas del seguro se ajustan a las necesidades de la empresa.

3.2. Justificación Práctica

La evaluación de los procesos y procedimientos de las distintas áreas de la empresa, la eficiencia de los controles y su aplicación, darán a conocer los riesgos a los que se encuentra expuesta la organización, emergente de la evaluación de estos, se podrá elevar recomendaciones, para que las mismas sean consideradas por la alta Dirección, y la implementación de Planes de Acción para la buena ejecución de las decisiones emanadas.

3.3. Justificación Metodológica

El realizar un trabajo de evaluación general de la organización, es importante, considerando que todas las áreas tienen una relación de interdependencia, unas con otras, que deben ser evaluadas mediante la revisión de los procesos y procedimientos, considerando que las actividades en cualquier organización son dinámicas y evolucionan con el tiempo.

El método que se utilizará en el presente trabajo de investigación es el método científico (del griego: -meta = hacia, a lo largo- -odos = camino-; y del latín scientia = conocimiento; camino hacia el conocimiento) y de tipo descriptivo ya que describe los pasos que se requieren para la innovación.

El método científico, presenta diversas definiciones debido a la complejidad de una exactitud en su conceptualización: "Conjunto de pasos fijados de antemano por una disciplina con el fin de alcanzar conocimientos válidos mediante instrumentos confiables", "secuencia estándar para formular y responder a una pregunta", "pauta que permite a los investigadores ir desde el punto A hasta el punto Z con la confianza de obtener un conocimiento válido". Así el método es un conjunto de pasos que trata de protegernos de la subjetividad en el conocimiento. (HERNANDEZ SAMPIERI, FERNÁNDEZ, & BAPTISTA, 1998, pág. 60].

3.4. Justificación Social

Al lograr una ventaja competitiva, como es una efectiva administración de los Riesgos, estarán más cerca de ser empresas públicas o privadas

que brindan servicios y bienes, de calidad, aspecto que beneficia al consumidor final y al país.

3.5. Justificación Económica

El contar con un Sistema de Gestión Integral de Riesgos, este, implica el poder entender el riesgo en su conjunto y en sus particularidades, aspecto que ayuda a definir el nivel cultural de tratamiento de los riesgos en una organización y cuál la forma de actuar de sus miembros, este sistema a través de una Gerencia de Riesgos y Seguros, permitirá obtener una ventaja competitiva frente a organizaciones similares, porque brindará la oportunidad de mejora continua, toma de decisiones acertadas y además reaccionar frente a situaciones que amenacen a la organización de manera rápida y efectiva, minimizando pérdidas económicas o patrimoniales.

4. Objetivos del Plan de Innovación

4.1 Objetivo general.

Describir que la creación de una Gerencia de Riesgos y Seguros en ENTEL S.A. es una fuente de ventaja competitiva al implementar un Sistema de Gestión Integral de Riesgos, mismo que coadyuvará a la alta Dirección y al conjunto de la organización a tomar decisiones acertadas y aportará a una administración adecuada de los riesgos.

4.2 Objetivos específicos

- Lograr que la alta Dirección acepte que la organización está expuesta a una infinidad de Riesgos que deben ser clasificados y evaluados por una instancia especializada, que permita la obtención de información y documentación de forma ágil y confiable, en tal sentido el involucramiento principalmente de la máxima instancia y de todos los componentes de la organización, originará una cultura de riesgo dentro de la organización.
- Evaluar Procesos y Procedimientos; obtener información de los distintos modelos de control, mismos que son herramientas de trabajo utilizados por los auditores principalmente, estos servirán como base para el diseño de un Sistema de Gestión de Riesgos.
- Indagar si las recomendaciones de las Auditorías internas y externas anteriores fueron atendidas y en que tiempos, esto

permitirá evidenciar si las recomendaciones de estas Auditorías, permiten a la alta Dirección tomar las decisiones que competan.

- Analizar los procesos y procedimientos y cuales sus controles en las distintas instancias administrativas y operativas, considerando que es de vital importancia el determinar si las distintas actividades no han sufrido cambios sustanciales que merezcan revisar y modificar los actuales procedimientos.

5. Método

Se utiliza el método descriptivo.

Según Hernández Sampieri, "Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar" [HERNANDEZ SAMPIERI, FERNÁNDEZ, & BAPTISTA, 1998, pág. 60].

5.1. ALCANCE

5.1.1. Temático

La Maestría en Gerencia de Riesgos y Seguros, ha contemplado dentro del programa diversos temas que han sido considerados en este documento, solo para mencionar los que se encuentran directamente relacionados con el trabajo, tenemos: los programas Integrales de seguros, el estudio pormenorizado de la Ley de Seguros y el Código de Comercio, la evaluación de riesgos en distintas industrias, la evaluación de distintas estructuras organizativas, áreas involucradas de una organización en el proceso productivo y aquellas relacionadas directamente con temas operativos y administrativos. Todo lo mencionado anteriormente se encuentra íntimamente ligado y no son excluyentes los unos de los otros.

5.1.2. Geográfico

El trabajo ha sido realizado en la Empresa Nacional de Telecomunicaciones S.A, extendiéndose la investigación y evaluación a las principales regionales del país, incluyendo la de la ciudad de La Paz.

5.1.3. Temporal

El tiempo de trabajo demandó un año y se circunscribe a las tareas y actividades realizadas en el desenvolvimiento de mis funciones para la creación de la Gerencia de Riesgos y Seguros, durante la Gestión 2008, 2009 y 2010 plasmada en este documento en el presente año, para obtener la titulación en la Maestría de Gerencia de Riesgos y Seguros.

PARTE II: IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE INNOVACIÓN PROFESIONAL

1. Marco Referencial Conceptual

1.1. El Riesgo

Desde su concepción, es la probabilidad de que se suscite un evento incierto, en tal sentido la organización debe estar preparada para hacerle frente, lo cual conlleva a tomar acciones contra la probabilidad de ocurrencia, en términos de administración de los riesgos.

“El Riesgo, constituye el principal elemento del contrato del seguro. Es aquel acontecimiento incierto, que de manera independiente a la voluntad del asegurado puede llegar a producirse y a cuyo efecto, para compensar los daños que su ocurrencia ocasione, se contrata el seguro.

Sin la existencia del Riesgo, no podría existir contrato de seguro. Es justamente el Riesgo el que tipifica y da su especial fisonomía a cada seguro, por lo que se habla de seguro de incendio, seguro de accidentes, seguro de robo, etc.

El Riesgo tiene como principales características, el de ser futuro o sea que su realización no constituya un hecho del pasado, ser incierto o de fecha incierta, pero que sea posible de acontecer y que en su ocurrencia no intervenga, bajo ninguna circunstancia, la voluntad de las partes.

En la práctica se utiliza mucho, aunque indebidamente, el concepto de riesgo, como si este significara el objeto de seguro y el mismo bien asegurado. Es necesario no confundir estos conceptos.

Una misma mercadería depositada en un almacén, o en su caso transportada, puede ser materia de seguros que cubran diferentes riesgos. En tanto se encuentre en depósito puede estar sujeta a riesgos de incendio, de robo, de hurto, de daños por agua etc. En tanto sea transportada, estaría sujeta a riesgos específicos de transporte. En tanto sea vendida a plazos, puede constituirse en objeto de riesgos de crédito. Lo que difiere en este caso son los Riesgos, no el bien u objeto asegurado”.(Victor Hoz de Vila Bacarreza, 1984, Página 151)

Actualmente la administración de riesgos recae principalmente como parte de las funciones en las Gerencias de Auditoría Interna o la Gerencia Administrativa Financiera. Herramientas como el ERM, COSO, COCO, COBIT, SAC (Siendo en estas herramientas, responsabilidad de los controles internos la alta Dirección, como lo establece el autor Rodrigo Estupiñan Gaitan, 2007, Página 16), coadyuvan en la tarea de identificación de los posibles riesgos y fraudes, sin embargo, comparto la opinión del autor Rodrigo Estupiñan Gaitán, quien manifiesta ciertos paradigmas que deben evolucionar en cuanto a los riesgos, uno de ellos se refiere a que la tarea de Auditoría Interna se centra principalmente en un enfoque netamente financiero, aspecto que hoy en día debe enfocarse más a un enfoque de gestión empresarial, obviamente incluyendo el tema financiero. (Rodrigo Estupiñan Gaitan, 2007, Página 40)

En tal sentido un Sistema de Gestión Integral de Riesgos; administrado por una Gerencia de Riesgos y Seguros, coadyuvará a la tarea de la

Gerencia de Auditoría Interna, la razón por la cual es necesaria la incorporación de esta Gerencia en la estructura empresarial se debe a que esta instancia debe administrar los riesgos de toda la organización, con la participación de todas las instancias que conforman la misma, no únicamente relacionados con riesgos financieros, sino también con riesgos operativos, políticos, del entorno y otros que vayan emergiendo durante la vida de la organización, (Cristina Martínez García en su trabajo de investigación de la Gerencia de Riesgos y Seguros. 2009, Página 27)

1.2. La Gestión de Riesgos

“El alcance de la gestión del riesgo en Estados Unidos, revela a lo largo de la historia que el desarrollo de la gestión del riesgo como disciplina, obedece principalmente a la necesidad de las organizaciones de evaluar la gestión del riesgo desde una dimensión que trascendiera más allá del enfoque tradicional de la compra de seguros.

Así, en 1966, el gerente de riesgos de la canadiense Massey-Ferguson, Douglas Barlow, introduce el concepto de “Coste del Riesgo, como la suma de las primas del seguro, riesgos no transferidos y los costes de administración del riesgo”. Este planteamiento trasciende el enfoque de transferencia tradicional de riesgos al mercado asegurador (compra de seguros), al introducir dos nuevos componentes (autoseguro y administración de riesgo) para configurar la gestión del riesgo como un instrumento que permita a la organización cuantificar los recursos que necesita para mitigar pérdidas inesperadas.” (Cristina Martínez García, 2009 Página 9)

GRAFICA 2
GESTION DE RIESGOS
ENFOQUE ERM TRADICIONAL

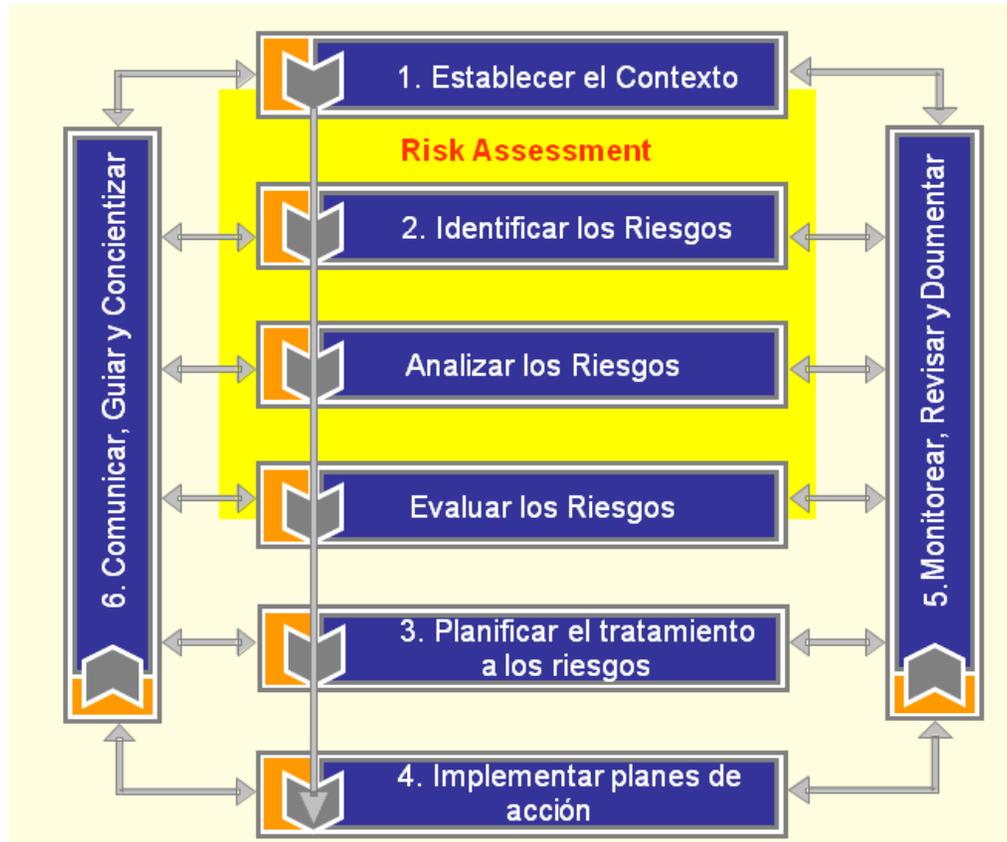


FUENTE: CRISTINA MARTINEZ GARCÍA

El enfoque ERM se refiere a la gestión de todos los riesgos inherentes a la actividad de una organización de forma integrada, no a la gestión individual del riesgo a riesgo que tradicionalmente se aplica, considerando la correlación entre los distintos riesgos (estratégicos, operacionales, crediticios, financieros, legales de mercado, etc.) (Cristina Martínez García, 2009 Página 11).

La Gestión y Administración de Riesgos, consta principalmente de las siguientes fases: Establecer el Contexto, identificación, análisis, evaluación, tratamiento, como parte del tratamiento se encuentran las fases de mitigación, planificación del tratamiento, comunicación y concientización, asunción del riesgo ó la transferencia del riesgo y el monitoreo y seguimiento.

GRAFICO 4
FLUJO DE GESTION DE RIESGOS



Fuente GRYS DPTO de Riesgos ENTEL S.A.

1. Establecer el Contexto:

Es el inicio de la administración de los riesgos, se debe establecer la o las áreas que serán analizadas, este trabajo consiste en la obtención de información y documentación relevante de los componentes de un área determinada, cada una de las tareas que realizan, los procesos y procedimientos, los controles existentes y su efectividad en las funciones y resultados alcanzados.

2. Identificar Analizar y Evaluar los Riesgos:

Del trabajo realizado en la anterior etapa, emergerán distintos tipos de riesgos, que deben ser analizados y medidos en impacto al área, su expansión a otras áreas de la organización y el impacto en la propia organización, una vez evaluados se puede pasar a la tercera etapa.

3. Planificar el tratamiento a los Riesgos:

En esta etapa, se deben tomar decisiones respecto a que se debe hacer para minimizar los riesgos, la asunción de alguno de ellos, la transferencia de otros y el trabajo de mitigación a cada uno de ellos, la implementación de controles, etc. y el diseño coordinado de los planes de acción, definiendo los tiempos de acuerdo a la criticidad de los mismos.

4. Implementar los planes de acción:

Una vez diseñados los planes de acción, estos deben ponerse en práctica, coordinando con las áreas involucradas de manera que el plan de resultados integrales.

5. Monitorear, revisar y documentar:

Una vez mitigado el riesgo e implementado el plan de acción, este debe ser monitoreado en forma continua, para poder responder de forma inmediata a nuevos riesgos que emerjan por el dinamismo de las industrias.

6. Comunicar, Guiar y Concientizar:

Los riesgos identificados no son de propiedad de un área en particular, por tanto se debe comunicar a los involucrados a cerca de las amenazas de los riesgos, guiarlos para evitar la materialización de los ya identificados y de las posibles consecuencias que traería su acontecimiento, concientizando de la importancia de que se involucren en las tareas de mitigación.

La transferencia del Riesgo en nuestro medio, se la realiza a través de la contratación de seguros, concepto que era atribuido a la Gerencia intermedia de riesgos, según el texto de la Mercantil de Seguros y Reaseguros S.A. de 1975. Época en la cual se hablaba de riesgo y la mera compra de un seguro.

Hoy en día, las organizaciones deben conocer sus riesgos, para diseñar un programa de seguros que brinde cobertura a los peligros reales e incontrolables a los que están expuestas las organizaciones, de esta manera se minimizará los posibles impactos económicos a la organización en caso de un eventual siniestro.

De acuerdo a lo estipulado en el Código de Comercio vigente a la fecha la Ley de Seguros 1883 y reglamentaciones, nos dan la posibilidad que las Pólizas de Seguro se ajusten a los requerimientos del asegurado, aspecto que se encuentra establecido en el Código de Comercio Artículo 982 Consensualidad y el Artículo 1013 Discrepancias en la Póliza, ambos nos permiten adecuar las pólizas a los riesgos de la organización.

Al tener conocimiento del riesgo y realizar una transferencia de riesgo con objetivo de gestión, obtendremos coberturas efectivas al momento de un eventual siniestro.

Los conocimientos y las habilidades de los Recursos Humanos al interior de la organización son vitales para la administración de los riesgos particulares de cada área que comprometa los objetivos de la organización.

Las evaluaciones periódicas de los procesos y procedimientos, la verificación del cumplimiento de normas y reglamentaciones internos de la organización, la evaluación periódica de la efectividad de los controles internos, evaluación de las inversiones y proyectos de la cartera de negocios, son factores importantes para la toma de decisiones que tenga que adoptar la alta dirección.

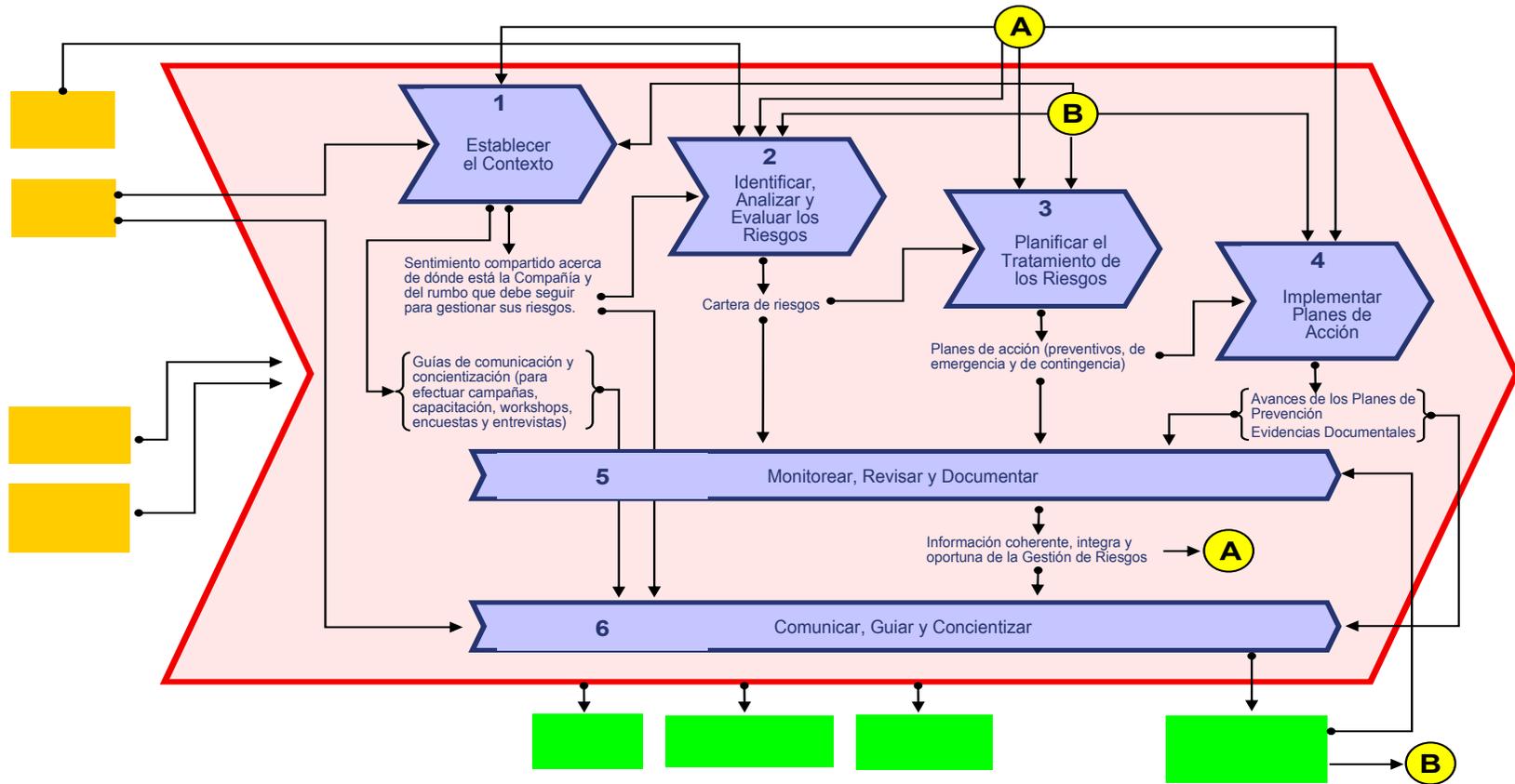
Este monitoreo debe ser realizado por una instancia que forme parte de la estructura organizacional y dependa directamente de la alta dirección ejecutiva, en consideración de que es esta instancia la que evaluará los riesgos y recomendará la mejor manera de administrarlos, renovando las políticas de seguridad integral de la organización de manera integral.

CUADRO 1
CUADRO COMPARATIVO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS

SITUACION ANTES DE CONFORMARSE LA GERENCIA DE RIESGOS	SITUACION ACTUAL	INDICADORES
La suma asegurada establecida por la empresa, estaba basada en los valores en libro, en tal sentido se encontraban en un estado de infra seguro, aspecto que va en contra de lo establecido en la normativa vigente y que originó al momento de acaecer un siniestro el riesgo de pérdidas económicas	La contratación de una empresa para realizar el trabajo de revalorización de los activos fijos de la empresa, coordinada con la Gerencia de Planificación y Control de Gestión y la Gerencia de Riesgos y Seguros, ha permitido establecer los valores comerciales y de reposición de los activos fijos, aspecto que ha favorecido a la determinación de una correcta suma asegurada.	Pago de una prima justa por el valor total asegurado. Patrimonio con cobertura al 100%.
Los riesgos transferidos a las aseguradoras no fueron motivo de estudio y evaluación, este hecho se debe principalmente a la falta de profesionales formados en el campo de riesgos que hubieren conocido y administrado los mismos, en tal sentido se origina una agravación de riesgos aspecto que es considerado por la empresa que asume los riesgos transferidos y transformado en un ajuste a las primas a cobrar.	La creación de las tres unidades a la cabeza de la Gerencia de Riesgos y seguros, efectuó un trabajo Gestional de riesgos, desde su identificación hasta la recomendación de planes de acción, esta tarea se vio reflejada en la elaboración de un nuevo programa de transferencia de riesgos.	Ahorro de un 22% en el pago de primas y una cobertura de riesgos más adecuada a la empresa.
Inmovilización de activos y de DPFs por concepto de garantías por los servicios que presta la empresa, se pagaba el 3,5% a las entidades financieras para cumplir con la ATT por garantías de servicio	En coordinación con la Gerencia de Administración y Finanzas se logro una línea de caución con la aseguradora con garantías quirografarias y a una tasa del 1.2% de comisión por concepto de garantías para cumplir con la ATT	Ahorro del 2.3% de pago de comisiones a las entidades financieras y mayor liquidez al no tener que hipotecar o comprometer DPFs.
En cuanto al seguimiento de cumplimiento de procesos y procedimientos y la ausencia en muchos casos de estos, ha originado inconvenientes que pudieron ser evitados, de haber existido un área encargada de monitorear y actualizar estos procesos y procedimientos.	La creación de la unidad de Control de procesos y procedimientos, dependiente de la Gerencia de Riesgos y Seguros, ha evaluado varias áreas dentro de la empresa y establecido falta de controles y en algunos casos la ausencia de procedimientos, como es el caso del manejo de material POP, desde su adquisición hasta su disposición, asimismo, el manejo discrecional de equipos en comodato y seguimiento administrativo de contratos por este concepto. Recomendando planes de acción inmediatos para mitigar estos riesgos.	Se ha logrado iniciar el recupero de más de 200.000 dólares americanos y más de medio millón de bolivianos por comodatos y material POP.
La dependencia del área encargada de cobranzas y condonaciones en la Gerencia de Marketing y Comercial, ha originado ciertos riesgos por el hecho de existir conflicto de intereses.	Dentro del trabajo efectuado con la Gerencia de Recursos Humanos, se ha logrado reformular la estructura orgánica de esta área	Se ha iniciado procesos de cobranza que se verán reflejados en los estados financieros por la Gestión 2010

FUENTE PROPIA

GRAFICO 3
IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTION DE RIESGOS



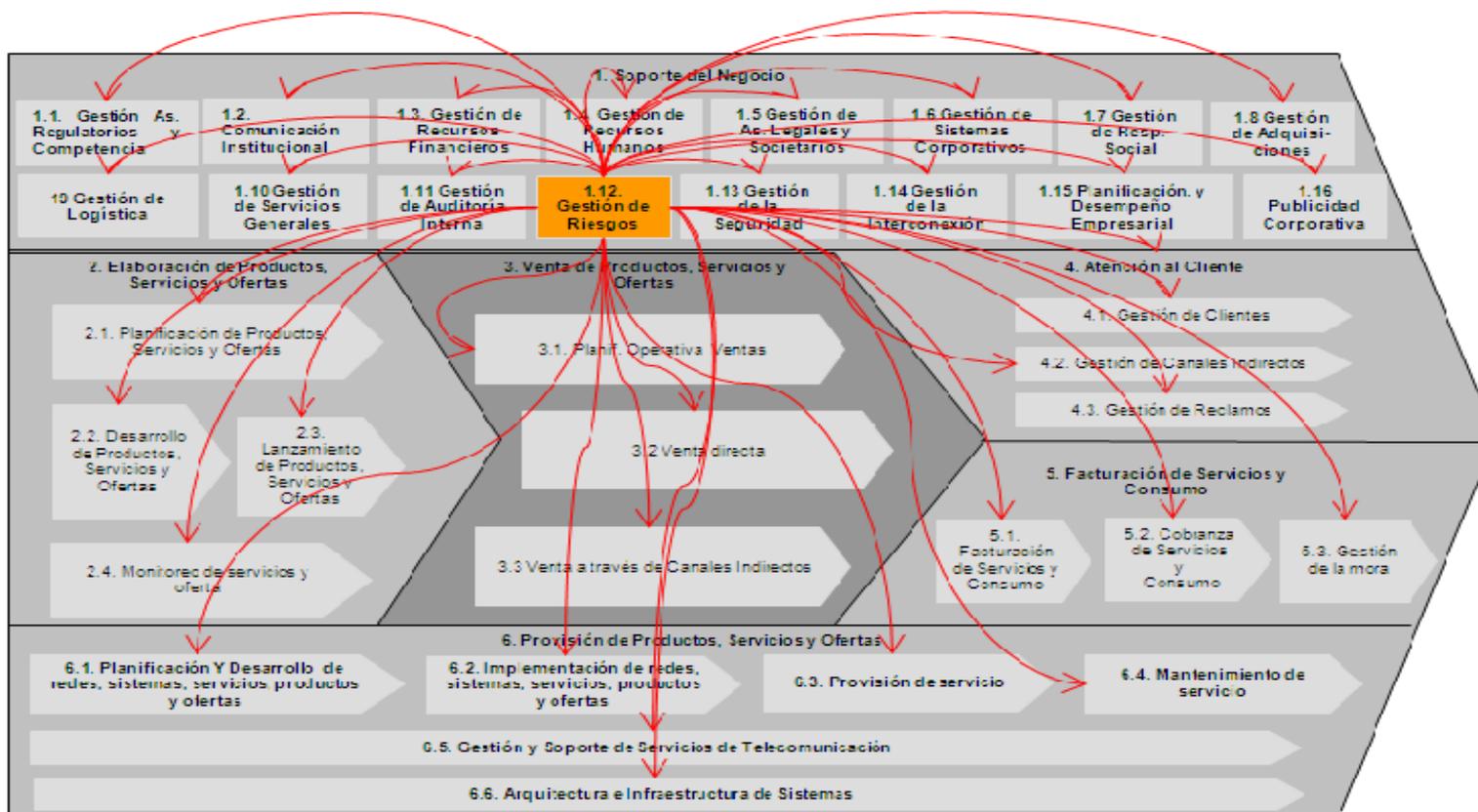
Fuente GRYS DPTO de Riesgos ENTEL S.A.

2. Medidas de gestión para solucionar el problema detectado

El año 2008, concretamente en el mes de septiembre de ese año como es de conocimiento de la población boliviana, en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, acontecieron eventos de vandalismo y conmoción civil, que desataron la toma y destrucción de varias Instituciones que son de propiedad del Gobierno Nacional, una de las empresas más dañadas fue la Empresa Nacional de Telecomunicaciones S.A., quien sufrió la quema del edificio técnico de esa ciudad, causando la paralización de las comunicaciones en gran parte del territorio nacional y por ende generó pérdidas económicas considerables.

Del análisis y evaluación de este hecho, emergieron varias interrogantes, asimismo, se evidenciaron vulnerabilidades de la empresa que daban alertas, para que se tomen las acciones necesarias con el objetivo de corregir estas vulnerabilidades en el corto, mediano y largo plazo, en tal sentido se inició un trabajo de evaluación y análisis, es pertinente hacer notar que en el transcurso del desarrollo de esta parte del documento, el lector podrá evidenciar lo que ya se mencionó anteriormente, la dependencia que se tiene entre las distintas áreas de la organización y como se interrelacionan unas con otras, y la sinergia que se podría lograr al tener un Sistema de Gestión de Riesgos que englobe a todas ellas y podrán llegar a concluir que es evidente la necesidad de la Creación de la Gerencia de Riesgos y Seguros, como una instancia que administre los riesgos a los que está expuesta la empresa y lograr minimizar las probabilidades de ocurrencia de eventos que originen pérdidas económicas y se concrete una correcta transferencia de riesgos.

GRAFICO 5
LA GESTION DE RIESGOS EN LA EMPRESA



Fuente GRYS DPTO de Riesgos ENTEL S.A.

2.1. Transferencia de riesgos

La transferencia de riesgos es una parte muy importante en la administración de los mismos; en la empresa ENTEL S.A., esta transferencia no ha sido la más adecuada, esto puede deberse a:

1. La ausencia de una instancia que cuente con recursos humanos con conocimientos necesarios para actuar como contraparte en la contratación de un servicio especializado en las áreas de Control de Procesos y Procedimientos, Riesgos y el área de Seguros.

Solución:

Contratar Recursos Humanos competentes y con sólidos conocimientos en temas de Riesgos, Seguros, elaboración de procesos y procedimientos e implementación de controles internos.

2. Es evidente que al no conformarse una Gerencia de Riesgos y Seguros, la empresa se encuentra en desventaja en cuanto a una Gestión Integral de los Riesgos y la interpretación acertada del estado del Riesgo, lo cual conlleva el peligro de ser reticentes al momento de efectuar declaraciones acertadas al contratar un seguro. (Artículo 993 del Código de Comercio).

Solución:

Recabar información fidedigna y respaldada por documentación, aspecto que coadyuvó a la elaboración de un mapa de riesgos y posterior elaboración de un programa integral de seguros.

3. Al no contar la empresa con una Gestión Integral de los Riesgos, se detectaron las siguientes deficiencias:

2.1.1. No contar con una Revalorización de Activos Fijos actualizada:

Aspecto que dificulta el poder determinar una correcta suma asegurada, lo que implica incumplir lo establecido en el Artículo 1050 del Código de Comercio.

“El asegurador responde hasta el límite de la suma asegurada. La indemnización, en caso de siniestro, se hará teniendo en cuenta el valor real de los bienes asegurados en el momento de ocurrir un siniestro y solamente hasta el monto de los daños sufridos,.....”.

Se debe considerar adicionalmente los Artículos 1056 Infraseguro y Seguro a Primer Riesgo que establece:

“Si la suma asegurada es menor al valor real del bien objeto del seguro, el asegurador indemnizará en caso de siniestro, solo en la proporción que resulte de ambos valores, quedando a cargo del propio asegurado la proporción del daño no asegurado.....”

y 1057 el Sobreseguro que establece:

“Si al tiempo del siniestro la suma asegurada excede el valor real de los bienes asegurados, el asegurador responderá solamente por los daños efectivamente sufridos” salvo lo dispuesto en los Artículos 1058 Seguro a valor admitido y 1075 Valor de la indemnización en Seguro de Personas.

Lo citado anteriormente es concluyente, por tanto los riesgos que se detectaron son:

- a) El considerar los valores en libros de los activos fijos, muchos de los cuales establecían valor de BS1, por consiguiente este es el monto que la aseguradora indemnizaría en caso de siniestro.
- b) El considerar activos fijos con valores inferiores a los reales, colocaron a la empresa en un escenario de Infraseguro, al momento del siniestro.

Solución:

Deficiencia subsanada en coordinación con la Gerencia de Planificación y Control de Gestión, contratando una empresa que realizó el trabajo de revalorización de activos fijos.

2.1.2. Deficiente administración de almacenes:

Aspecto que origina varios contratiempos al momento de requerir documentación de bienes que se custodiaban en almacenes, hechos como falta de registros de ingreso de bienes tanto propios como de

terceros, colocaron a la empresa en una posición difícil al momento de determinar lo que realmente se encontraba en estos predios.

El hecho de que todo un procedimiento de compra y disposición de inicio a fin lo realice una sola persona, generó riesgos que pudieron materializarse en algún momento.

Solución:

Revisión y adecuación de nuevos procedimientos en las áreas operativas y de control de la Gerencia de Logística.

2.1.3. Relaciones con proveedores fuera de términos contractuales:

El considerar dentro de lo normal el relacionamiento con proveedores fuera de contrato, es un alto riesgo, al momento de identificar bienes que puedan o no pertenecer a estos proveedores y que por esta forma de trabajo, busquen hacer responsable civilmente a la empresa.

Solución:

Para mitigar este riesgo se centro las actividades con la Gerencia de Asuntos Legales en la elaboración y regularización de contratos.

2.2. Procesos y Procedimientos

La tecnología y las exigencias del mercado, hoy en día muestran un dinamismo constante, y esto no es excluyente a las empresas que quieren estar a la vanguardia en la industria en la que participa.

En tal sentido, el dinamismo llega también a las instancias administrativas y operativas; procedimientos y procesos que podrían haber sido los más idóneos en una gestión, sin embargo podría originar riesgos al no ser revisados en forma periódica, los controles internos generalmente se hacen deficientes.

Solución:

La empresa analizada no ha sido la excepción, se trabajó en coordinación con recursos humanos en la revisión de procesos y procedimientos de distintas áreas, mejorando los procesos y procedimientos y estableciendo controles más efectivos.

2.3. Auditoría Interna

Con el propósito de evidenciar la mejora continua de las distintas áreas, se efectuó un seguimiento a los trabajos de Auditoría Interna, y al cumplimiento que se hicieron a las distintas recomendaciones establecidas en los informes de esta Gerencia en anteriores gestiones.

Emergente de esta tarea, se develaron otros riesgos, recomendaciones no cumplidas en el periodo establecido, debido a diversos factores; entre

los cuales se pueden mencionar los cambios constantes de personal, aspecto que hace perder la continuidad a trabajos de seguimiento a las recomendaciones efectuadas por Auditoría Interna. Asimismo, cambios de personal en áreas auditadas.

Solución:

Se trabajó en forma coordinada con las distintas áreas involucradas, con el objetivo de dar cumplimiento a las recomendaciones de Auditoría Interna en el corto plazo, a la fecha muchas de estas observaciones fueron levantadas.

2.4. Marketing y Comercial

Las empresas, principalmente en el sector de servicios deben fortalecer las instancias de Marketing y Comercial, los planes de negocio presentados a las instancias directivas y de decisión empresarial, deben contar con información completa de los productos y los planes de negocio, concretamente a que todo proyecto, de ser viable, debe contar con estudios de costos operativos y administrativos, asimismo, es pertinente una evaluación del tiempo de retorno de la inversión y los escenarios de sensibilidad para cada uno de ellos.

Solución:

En la empresa de análisis, se trabajó de forma puntual en el análisis de los riesgos a los que estaba expuesta la empresa en relación a los

distintos productos ofertados al cliente y se normó la forma de presentar los proyectos y planes de negocio para su aplicación.

En este análisis, se observó la incompatibilidad de funciones de cobranza a cargo de Marketing y Comercial y las políticas de condonación de deudas, aspecto altamente riesgoso por evidenciarse un conflicto de intereses al momento de evaluar la cartera de clientes y la producción. Se recomendó transferir el área de cobranzas a la Gerencia Administrativa Financiera en la nueva estructura a adoptarse.

2.5. Asuntos Legales

Las funciones de un área tan álgida como es el área legal, son de vital importancia, y de esta instancia emergen riesgos que deben ser monitoreados en forma continua, las garantías por servicios o provisión de bienes, su vencimiento y los términos de ejecución, son un ejemplo, otro como ser la correcta elaboración de cláusulas contractuales que involucren la transferencia de riesgos, es otro aspecto que debe ser considerado.

Los tiempos de suscripción y elaboración de los contratos es otro riesgo, si no se cumplen dentro de los plazos establecidos, principalmente en servicios recurrentes o de inversiones de importancia.

Solución:

Se normó los tiempos de elaboración de contratos, se trabajó en la elaboración de cláusulas y procedimientos para un seguimiento efectivo a

las relaciones contractuales con proveedores y con clientes para lograr una eficiente conclusión de contratos, para evitar discrepancias de cumplimiento.

Se normó que el seguimiento de garantías y contratos debe ser efectuado por cada instancia involucrada en la contratación, bajo la supervisión y seguimiento de la Gerencia de Riesgos y Seguros.

3. Resultados

En un periodo de menos de dos años, se lograron muchos resultados:

- * Se recuperó alrededor de U\$2.500.000 (Dos millones quinientos mil dólares), por diversas situaciones, a continuación se detallan los logros más significativos.
- * Con el apoyo del Directorio y Presidencia, se conformó la Gerencia de Riesgos y Seguros y sus 3 unidades (Riesgos, Seguros, y Control de Procesos y Procedimientos).
- * Se dió cumplimiento a instrucciones de Presidencia y Directorio para identificar riesgos en áreas críticas de la Gerencia de Marketing y Comercial y en otras áreas.
- * Se concretó la correcta administración de garantías y seguimiento a contratos suscritos.
- * Se logró mejorar el Programa Integral de Seguros – en coberturas y disminución de las primas con un ahorro de un 22%.
- * Se logró que el Reaseguro autorizará la indemnización por el siniestro de SCZ de septiembre 2008.
- * Se identificaron riesgos potenciales como ser Procedimientos en el área de Marketing y Comercial, Logística, almacenes y se recomendaron mejoras que hoy en día están siendo aplicadas,

asimismo, se recomendó una reestructuración administrativa e implementación y mejora de controles internos.

- * Se mejoró la gestión de atención de siniestros al ser tratados éstos en forma directa con la Aseguradora.
- * Se creó valor agregado en la asistencia a los clientes internos y externos con relación a riesgos y seguros.
- * Se informó a Presidencia y Directorio sobre los riesgos que debían ser atendidos de forma inmediata, recomendando planes de acción mismos que ya fueron atendidos, algunos concluidos y otros que se hallan en curso de ser atendidos.
- * Se participó activamente en múltiples proyectos de la Empresa (TCT, Prodem, Contraparte de Servicios, HUAWEI y otros) recomendando mejoras para mitigar los riesgos.
- * En base a la identificación de riesgos se propusieron políticas y acciones para mitigar los riesgos.
- * Se recomendó planes de acción a las áreas involucradas en riesgos potenciales y se efectuó el seguimiento de cumplimiento a los mismos.
- * Se mejoró substancialmente el Programa de Seguros que tenía la Empresa: se incrementaron las coberturas y se disminuyeron las primas generando un ahorro de un 22% para Entel.

- * Con la implementación del nuevo Programa Integral de Seguros se pretende aún mayores logros para las próximas Gestiones, en ahorro y la inclusión de mejores coberturas.

- * La transferencia de Riesgos debe enfocarse a la atención de las necesidades internas y externas de la Empresa, en el marco de la ley.

- * Se concretó la implementación de un Sistema de Gestión Integral de Riesgos y la elaboración de un mapa de riesgos, con cronogramas de atención a corto y mediano plazo, aspecto que favorece a la empresa al tener el conocimiento y control concreto de los riesgos, aspecto que favorece y viabiliza una Administración eficiente de los mismos.

4. Conclusiones

Se ha descrito, como se creó la Gerencia de Riesgos y Seguros en la Empresa Nacional de Telecomunicaciones, por la imperiosa necesidad de administrar riesgos, basados en un Sistema Integral de Riesgos, que coadyuve a la toma de decisiones de la alta Dirección y al conjunto de la empresa.

Al haber logrado que la alta Dirección acepte que la empresa está expuesta a una infinidad de riesgos que deben ser analizados y evaluados por un área capacitada, que permita la obtención de información confiable y acertada sobre estos riesgos.

Por lo citado anteriormente y al haber evidenciado aspectos de riesgo en distintas áreas de la empresa en análisis que podrían generar futuros contratiempos en la organización, es evidente que se requiere tomar determinaciones concretas. Para lograr este objetivo, es pertinente la conformación de una Gerencia de Riesgos y Seguros, que realice la tarea de administración de los riesgos, el monitoreo continuo y la formulación de recomendaciones que viabilicen la toma de decisiones de la alta dirección, emergente de esta creación, los principales objetivos que se lograron son los siguientes.

4.1. OBJETIVOS DE LA GERENCIA DE RIESGOS Y SEGUROS:

- Trabajar en forma conjunta con la alta Dirección de la organización, en la implementación de una cultura de riesgo empresarial positiva de forma integral en todas las áreas
- Coordinar la gestión de riesgos (identificación, análisis, evaluación y tratamiento) con la participación de todas las áreas involucradas.
- Apoyar el aseguramiento de los intereses de ENTEL S.A., con la contratación de seguros, durante los proyectos y actividades de trabajo.
- Realizar controles a los procesos y procedimientos identificando anomalías y recomendando mejoras.
- Evidenciar la eficiencia de los controles internos en cada actividad, principalmente en aquellas de alto riesgo y aquellas que estén relacionadas directamente con la toma de decisiones empresariales.

CUADRO 2
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LAS
AREAS QUE CONFORMAN LA GERENCIA DE RIESGOS Y SEGUROS

GERENCIA DE RIESGOS Y SEGUROS		
Riesgos	Seguros	Procesos y Procedimientos
Proponer un marco y plan de trabajo para gestionar y administrar riesgos	Analizar las necesidades de contratación de seguros y proponer un plan integral para ellos	Proponer un marco de trabajo para analizar y evaluar los procesos y procedimientos
Concientizar, guiar y capacitar al personal en la gestión de riesgos	Administrar, coordinar y hacer seguimiento a los contratos de seguros	En el marco de la normativa vigente, coadyuvar la aplicación de medidas que integren controles en los procesos y procedimientos
Coordinar actividades para identificar, analizar y evaluar los riesgos	Administrar las denuncias sobre siniestros y la intervención de la aseguradora	Resguardar la integridad y coherencia de los procesos y procedimientos, velando por la calidad de los mismos
Establecer y coordinar planes de acción para el tratamiento de los riesgos	Velar por el cumplimiento y vigencia del programa de seguros	Evaluar el sistema de controles de los procesos y procedimientos alertando sobre sus riesgos
Coadyuvar en la formulación de soluciones a problemas de control interno	Apoyar el tratamiento de riesgos cuando éstos sean transferidos	Retroalimentar con información el sistema de métricas y alertas cuando se detecten fallas y/o anomalías en los procesos y procedimientos
Monitorear los indicadores de riesgos, alertando de los mismos a las instancias correspondientes	Previo análisis y evaluación, transferir los riesgos hacia una empresa aseguradora	Efectuar un seguimiento a los planes de mejora propuestos para mitigar los riesgos

FUENTE PROPIA

Bibliografía

- Anderson, C.R. y Zeithaml, C.P. (1984). Stages of Product life cycle, business strategy and business performance. *Academy of Management Journal*. 27, 1, 5-24.
- Fundación MAPFRE Gerencia de Riesgos y Seguros , entrevista a Lourdes Freira “La Gerencia de Riesgos contribuye al desarrollo empresarial” 103 , 2009.
- Fundación MAPFRE Gerencia de Riesgos y Seguros , entrevista a Filomeno Mira “La importancia de la Gerencia de Riesgos” 100 , 2009.
- Fundación MAPFRE Gerencia de Riesgos y Seguros , Patrick M. Lietdke “Modelos de valoración del riesgo” 100 , 2009.
- Baruel, J. (2001). *Cultura de empresa y Unión Europea: relaciones entre la cultura de las empresas y su competitividad en la UE*. Barcelona: ESADE.
- Fundación MAPFRE Gerencia de Riesgos y Seguros , entrevista a Gerard Naisse “La Gerencia de Riesgos tiene un gran campo de desarrollo” 102 , 2009.
- Congreso de AGERS 2009, Compendio de ponencias de las Gerencias de Riesgos y Seguros en el XX Congreso Español de Gerencia de Riesgos 5 y 6 de mayo de 2009.

- Blake, R. Srygley, J. y Adams, A. (1991). La estrategia para el cambio organizacional. Argentina; Addison-Wesley Iberoamericana.
- Ernst & Young. Sistemas para la gestión de riesgos en Basilea II.
- Fundación MAPFRE Gerencia de Riesgos y Seguros , entrevista a Eduardo Escaffi “No hay aventura empresarial que no conlleve riesgos” 101 , 2008
- Capgemini Financial Services. Capgemini Compliance and Risk Management. Centre of Excellence (2006). Risk Management in the Insurance Industry and Solvency II: Encuesta.
- Christensen, H.K. y Montgomery, C. (1981). Corporate economic performance: Diversification strategy versus market structure. Strategic Management Journal, 2,4, 327-343.
- Fernandez. A. (2004). Investigación y Técnicas de Mercado (2da ed.) Madrid: ESIC Editorial.
- De Paz, S. (2005). La transferencia alternativa de riesgos. Navarra: Aranzadi, S.A.
- Fundación MAPFRE Gerencia de Riesgos y Seguros, Belén Kortabarria “Debemos gestionar los nuevos riesgos de un mundo cambiante” 108 , 2010

- Fundación MAPFRE Gerencia de Riesgos y Seguros, “Herramientas de La Gerencia de Riesgos” Reducción del coste total del riesgo. 107 , 2010.
- Fundación MAPFRE Gerencia de Riesgos y Seguros, El envejecimiento, ¿Un riesgo sistémico? Nuevos retos de la Gerencia de Riesgos. 107 , 2010.
- Crockford, N. (1980). An introduction to Risk Management. Cambridge: Woosward-Faulkner.
- Fundación MAPFRE Gerencia de Riesgos y Seguros, Francisco Martinez Garcia Risk Management, El catalejo. 105 , 2009.
- Kloman, H. (1992). Rethinking Risk Management. Geneva papers on risk and insurance, 64, 299-313.
- Guizar, R. (1998). Desarrollo Organizacional. México: McGraw Hill.
- Heifetz, R. (2003). Guía de supervivencia. Guía de Negocios, 1(4), 46-50.
- Fundación MAPFRE Gerencia de Riesgos y Seguros, “La Gerencia de Riesgos, eje básico de actuación de Sol Meliá”. 106, 2010.

- Código de Comercio Concordado Ley N° 14379 Contrato de Seguro.
- Victor Hoz de Vila Bacarreza Diccionario de Seguros (1984) Ed. Guttentag.
- Rodrigo Estupiñan Gaitan (2006) Administración ó Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna.
- Mercer, M. (2003). Algunas claves para el cambio. Executive Excellence: la revista del liderazgo, la efeitacia y la productividad, 4, 4-8.
- The American Risk and Insurance Association. (2005). Risk Management and Insurance-related journal: a survey of risk and insurance academics: Encuesta.
- The Economist Unit. (2007, marzo) Best practice in risk management: A function comes of age. The Economist Business Intelligence, pp 5-8 (2007, noviembre). The evolution of Risk and Controls. From score keeping to strategic partnering. The economist Business Intelligence.
- Tillinghast-Tower Perrin. (1998, 2° trimestre). La industria aseguradora en opinion de sus altos ejecutivos. Gerencia de Riesgos, 62, pp 9-31.

Anexos:

1. Disposición Organizativa N° 05/09.
2. Nota de Directorio C-DIR/0153/2009
3. Nota de Directorio C-DIR/0187/2009
4. Comunicación Organizativa Interna N° 28/09
5. Disposición Organizativa N° 11/09
6. Certificado de fecha 11 marzo de 2010
7. Organigrama de la Gerencia de Riesgos y Seguros
8. Perfiles de los profesionales de las áreas que conforman la GRYS
9. Funciones y Responsabilidades
10. Evaluación Gestional de la Gerencia de Riesgos y Seguros.
11. Informe de la unidad de Seguros y negociación de un nuevo programa de seguros.
12. Organigrama de la Gerencia de Riesgos y Seguros
13. Informe Gestional.
14. Informe Gestional II
15. Separata de Entel S.A. Informa

Llega la Televisión satelital de Entel la mejor tecnología de TV al alcance de todos los habitantes del campo y de las ciudades



Entel, lleva su objetivo democratizador de las telecomunicaciones hasta la Televisión.

La televisión satelital de alta definición (HD) de Entel, marca un nuevo hito en la historia de la televisión en Bolivia. Llega con planes opcionales y a costos bajos, a miles de familias que viven tanto en ciudades, como en el campo de todo el territorio nacional, democratizando el acceso a la Televisión por Suscripción en el país, reduciendo la brecha digital y brindando a todos por igual, el acceso a una mayor calidad de vida basada en la educación, el entretenimiento y la información.

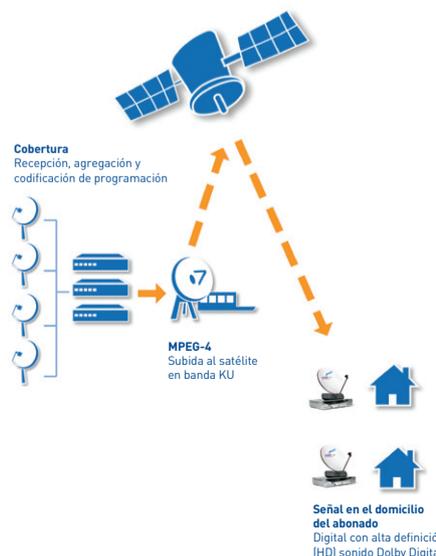
El nuevo producto **EntelTV HD** será implementado a través de la tecnología satelital DTH (Televisión Directa al Hogar) de última generación (compresión en formato MPEG-4, calidad de imagen en alta definición y sonido dolby).

Así, Entel se constituirá en la primera plataforma de televisión Satelital por suscripción con cobertura en todo el territorio boliviano.

La plataforma de acceso comúnmente conocida como DTH (Direct to Home), provee el servicio formato digital lo cual, brinda los siguientes beneficios:

- **Es de Cobertura Total;** al ser un servicio de acceso satelital tiene presencia geográfica en todo el territorio nacional tanto en áreas urbanas como rurales.
- **Alta Calidad de imagen;** que permitirá a los usuarios ver toda la programación con una óptima calidad en imagen.
- **Canales en Alta Definición (High Definition);** será la primera plataforma en Bolivia en proveer servicios de Televisión Digital con Calidad HD lo que permitirá al abonado obtener el máximo nivel de resolución, contraste y brillo en la calidad de imagen.
- **Sonido con alta calidad;** dará la posibilidad de escuchar la programación con Sonido Dolby Digital.
- **Elección de Idiomas para escuchar la programación;** en aquellos canales que transmitan su programación con esta característica.
- **Inserción de Subtítulos Inserción de Subtítulos en el idioma de preferencia del abonado;** en aquellos canales que transmitan su programación en otros idiomas y que cuenten con esta función.

- **Grabador personal de video (PVR);** lo que permite pausar, retroceder, adelantar y/o grabar la señal en vivo de cualquiera de los canales.
- **Guía de Programación en pantalla;** permite consultar la programación de todos los canales la cual se despliega en la pantalla del televisor del cliente, brindándole el beneficio de conocer el horario y una breve descripción del contenido del programa.
- **Control de Padres;** de acuerdo a un nivel de censura definido por el cliente, se puede elegir la programación a la cual podrán acceder los distintos miembros de la familia.
- **Señales de radio;** el servicio brindará además el beneficio de contar con 20 radios nacionales, las que podrán ser sintonizadas a través del decodificador y difundidas en el televisor o en un equipo de sonido.
- **Versatilidad del equipo decodificador;** permite que el servicio sea recibido en cualquier tipo de televisor ya sea en blanco y negro, como de última generación maximizando todos sus atributos.
- **Variedad de paquetes;** Todos estos atributos están integrados en diferentes ofertas que contienen buena programación de distintos géneros.



Planes y costos:

Plan ECONÓMICO

20 canales, entre nacionales e internacionales.
Costo mensual: Bs. 75.-

Plan MEDIO

46 canales, entre nacionales e internacionales.
Costo mensual: Bs. 135.-

Plan FULL

59 canales, entre nacionales e internacionales.
Costo mensual: Bs. 185.-

Este servicio estará disponible en el mercado boliviano en la segunda quincena de octubre con las tarifas y la calidad más competitivas del mercado.

Territorio con Cobertura Total (TCT): El proyecto integrador más grande en la historia de las telecomunicaciones en Bolivia.

- **12.000 nuevas localidades beneficiadas.**
- **Más de 1.500.000 de habitantes del área rural que se comunicarán gracias a Entel.**

Entre más de una centena de importantes proyectos en los que trabaja la actual administración de Entel, ya se tiene encaminado al TCT como uno de los más ambiciosos, tanto por la cobertura territorial como por ser verdadero factor de integración e impulsor del desarrollo nacional.

TCT:

El proyecto TCT, cuya abreviación significa "Territorio con Cobertura Total", fue inaugurado por el Presidente del Estado Plurinacional, Evo Morales Ayma, en un

acto realizado en el auditorio de Entel. Tiene como objetivo fundamental dotar de servicios integrales de telecomunicaciones a pobladores, incluso de pequeñas localidades dispersas en áreas rurales.

Hasta finales del presente año, los departamentos de Oruro, Tarija y Pando, además de los 327 municipios del país, serán totalmente cubiertos con los servicios de telecomunicaciones provistos por Entel, proceso que con la misma dinámica continuará hasta brindar cobertura en todo el territorio nacional.

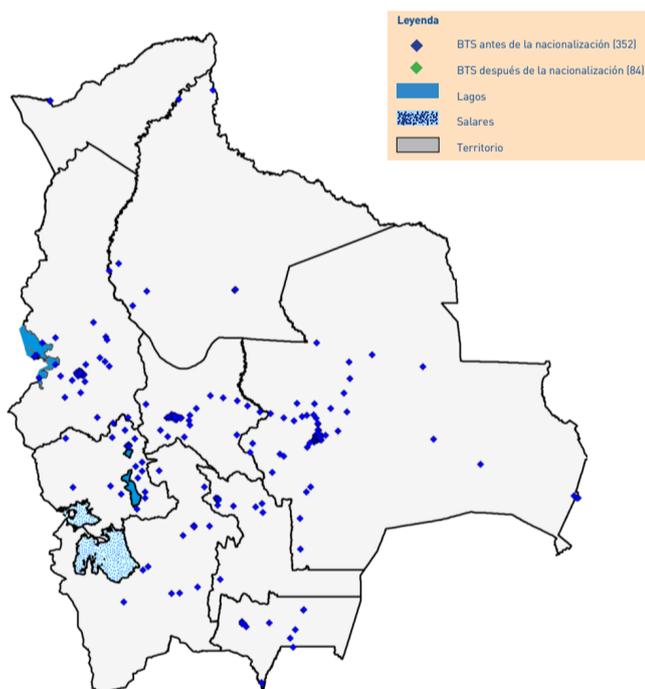
Los alcances del proyecto son:

- Establecer la infraestructura de acceso móvil para la provisión de servicios de voz y datos que permitan la democratización del acceso a los servicios de telecomunicaciones.
- Sentar las bases tecnológicas y de infraestructura para el desarrollo de la Sociedad de la Información a través de la complementación de redes de banda ancha.

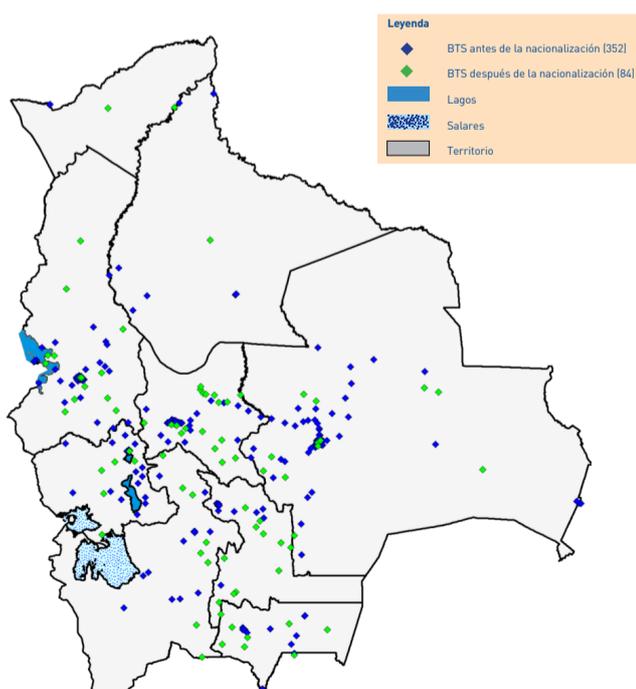
La cobertura prevista en el proyecto alcanzará alrededor de 12.000 localidades y beneficiará a 1.500.000 habitantes, además de constituirse en importante impulsor de empleos en todos los lugares a donde llegue.

La tecnología a ser empleada en el proyecto es de última generación y contempla la instalación de algo más de **380 radiobases.**

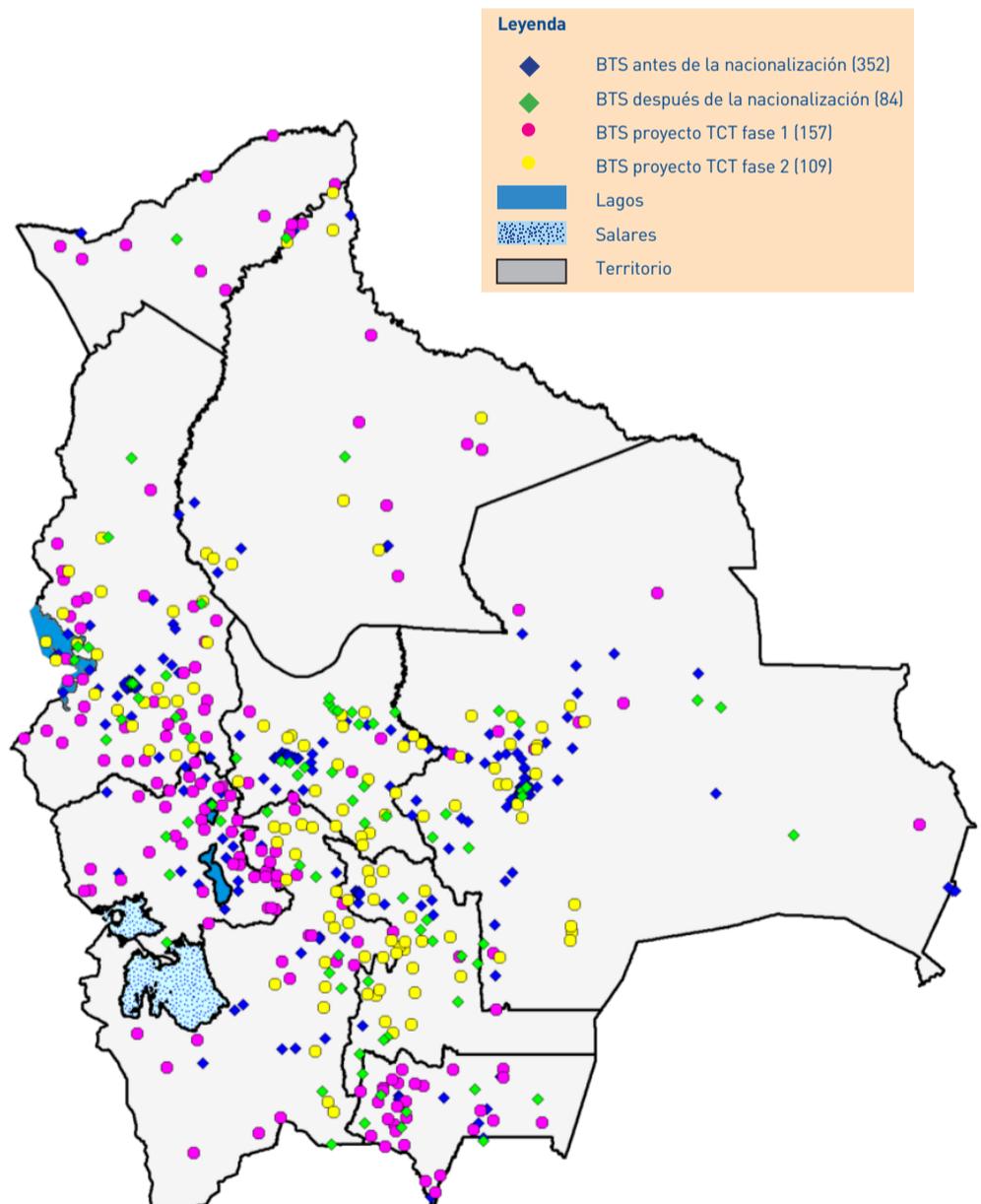
Antes de la Nacionalización (al 30-4-2009)



Después de la Nacionalización (al 21-9-09)



Después de la Nacionalización con proyecto TCT



Las mejores empresas de telecomunicaciones del mundo destacan la transparencia del proceso de licitación del proyecto TCT.

En el marco de la política de transparencia que rige en la actual administración de Entel, invitó a las 3 empresas proveedoras de tecnología de telecomunicaciones que tienen equipos trabajando en Bolivia, (HUAWEI, ALCATEL LUCENT, ERICSSON) a presentar sus propuestas para la instalación de las Radiobases y del proyecto TCT que llegará a tener una cobertura extendida de 12.000 nuevas localidades, aproximadamente.

Los representantes de estas empresas, coincidieron en destacar el proceso en el que tuvieron la oportunidad de defender, mediante exposiciones abiertas y mesas de trabajo, cada una de sus propuestas técnicas, económicas y financieras de manera absolutamente transparente.

El ministerio de Transparencia fue invitado a dar fe de este proceso.

La empresa china HUAWEI se adjudicó la ejecución de este proyecto por 120.000.000 \$us., asumiendo el compromiso de comunicar, en una primera fase, con tecnología GSM y 3G a 157 poblaciones hasta el 30 de noviembre de 2009, lo que permitirá declarar a los departamentos de Oruro, Tarija y Pando, además de los 327 municipios del país como Territorios con Cobertura Total de Telecomunicaciones.



Una realidad que cambia la vida de miles de bolivianos

Telefonía Móvil Rural (TMR): 220 nuevas Radiobases benefician a 1.000 poblaciones rurales del país.

En el marco del convenio suscrito entre Entel S.A. y el Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda (MOPSV) a través del Vice Ministerio de Telecomunicaciones (VMTEL) para la ampliación de la cobertura móvil en los municipios del área rural, se están instalando las últimas Radiobases de este proyecto.

Hasta finales de este año se completará la habilitación de más del 100% de las Radiobases de este proyecto en los nueve departamentos del país, cubriendo áreas geográficas y poblacionales que en el pasado no fueron incorporadas a los servicios de telecomunicaciones. Así estamos avanzando con nuestro compromiso de incorporar a un mayor número de poblaciones del área rural a la red nacional de telefonía móvil de Entel.

Independientemente del proyecto TCT, el propósito del proyecto de Telefonía Móvil Rural (TMR) es brindar cobertura a poblaciones rurales del país, con la finalidad de acortar la brecha de comunicación entre zonas urbanas con las rurales, democratizando así el acceso a los servicios básicos de telecomunicaciones, conforme lo establece la nueva Constitución Política del Estado.

Las Radiobases instaladas cuentan con tecnología de punta, que posibilita la prestación de servicios integrales de telecomunicaciones para telefonía móvil, telefonía pública e Internet.



Cobertura Competitiva: ciudades con cobertura total y con la mejor calidad de comunicación.

El proyecto de Cobertura Competitiva de Entel tiene previsto completar la instalación de 225 Radiobases GSM en las áreas urbanas y periurbanas del país, con las que se mejorará sustancialmente la calidad de nuestro servicio móvil. 53 de los sitios se encuentran en

ciudades intermedias, y su cobertura beneficiará a 256 nuevas poblaciones. Junto con los otros proyectos de ampliación de nuestra cobertura permite una comunicación con mayor accesibilidad y para todos los segmentos.

¿Cómo se cumplirán estos objetivos?

Se instalarán más Radiobases en menos tiempo. Nuestra compañía multiplicará esfuerzos para instalar simultáneamente 90 Radiobases cada 45 días con lo que se espera cumplir hasta fin de año con los objetivos propuestos. Nueve empresas, con diez equipos de trabajo cada una, están encargadas de

esa tarea, lo que posibilitará brindar una cobertura competitiva, instalando las 225 Radiobases GSM del proyecto de Cobertura Competitiva, además de las Radiobases del proyecto TMR para mejorar sustancialmente nuestra cobertura en los nueve departamentos del país.

Otras inversiones relevantes

Más de 130 proyectos están en curso

- **Servicio de Valor Agregado.** Más comunicación, más contenido.
- **EDGE.** Internet más rápido en los celulares.
- **ADSL.** Internet a precio accesible.
- **Wi Max.** Más tecnología, para masificar el acceso al internet.
- **IP-NGN.** Red de alta calidad que permite la integración de todos los servicios.
- **National Softswitch.** Más ingresos, más confiabilidad.
- **Ampliación Anillo Nacional DWDM.** Ampliamos nuestra capacidad de transporte.
- **Acceso Rural.** Comunicación con justicia y equidad.
- **IP Carrier Ethernet.** Optimización de nuestro sistema de transporte y acceso en todas las capitales de departamento.
- **Tecnología Multimedia y de Banda Ancha móvil sobre plataforma 3G.** Despliegue de una plataforma 3G de acceso inalámbrico a Internet, que empezará en las áreas rurales y llegará a las ciudades capitales de departamento.
- **Optimización Red GSM.** Aseguramos la mejor calidad de nuestra cobertura móvil.
- **Fibra óptica Santa Cruz - Puerto Suárez.** Uniendo el Pacífico con el Atlántico.
- **Fibra óptica Caranavi - Trinidad.** Integramos al norte del país.

Somos la mejor empresa en telefonía celular

Además de su liderazgo en telefonía móvil, Entel fue premiada por ser:

- Líder en larga distancia,
- Líder en promoción de servicios,
- Por el mejor spot de tv.

Como cada año, la Empresa Nacional de Telecomunicaciones recibió un merecido reconocimiento de la población traducido en los premios MAYA.

4 nuevas estatuillas forman ya parte de la vitrina de preseas conquistadas por Entel S.A. a lo largo de su medio siglo de vida.

En acto público desarrollado en la ciudad de La Paz, premios MAYA, en su noventa versión, hizo la entrega de los reconocimientos en base a un estudio de percepción en el que la población encuestada tuvo un papel determinante para la selección de los mejores.

Así, Entel S.A., fue la ganadora en las siguientes categorías:

Mejor Telefonía Celular 2008
"Entel Móvil"

Mejor Promoción 2008
"Entel - Vuelve La Doble Carga De Entel Móvil"

Mejor servicio de telefonía de larga distancia 2008
"Entel 10"

Mejor Spot TV 2008
"Entel - Salar De Uyuni" (Caminos)

Entel agradece a la población por su preferencia y asume los premios recibidos como un fuerte compromiso para seguir trabajando en la misma línea, generando el mayor impacto social con nuestros servicios que, hoy por hoy, enmarcan nuestro nuevo horizonte: la democratización de las telecomunicaciones.



Leonardo Bascopé
Presidente ejecutivo Entel S.A



Entel recibió 4 premios MAYA

Más líderes, más calidad, más cobertura y más confianza

Crecimiento de la demanda de nuestros servicios

Hasta 30.04.08	Hasta 31.08.09	porcentaje
1.800.000 clientes	Más de 2.500.000 clientes	38.8 %

Hasta final de la gestión se estima que la demanda supere a los 2.7 millones de clientes.

Entel genera trabajo y dinamiza la economía

La instalación de cada una de las Radiobases genera un gran movimiento económico en las comunidades.

Mientras instala antenas de telefonía celular en el campo y en los pueblos y localidades más alejadas del país para comunicar a sus habitantes con el resto de Bolivia y el mundo, Entel lleva adelante trabajos constantes en mejora de la calidad de sus servicios en las zonas urbanas de los nueve departamentos.

Al margen de que el acceso a la telefonía móvil de por sí, dinamiza la economía, las actividades que Entel realiza en el campo y la ciudad, le otorgan un impulso adicional. Desde el momento en que Entel decide instalar una Radiobase en un sitio específico, se inicia un proceso de contrataciones y adjudica-

ciones mediante el cual se da trabajo a muchísimas personas. Una empresa especializada se ocupa de que la Radiobase adecuada se instale en un tiempo determinado; a su vez esta empresa debe encargarse de la fabricación de la Radiobase correspondiente. Al mismo tiempo, a la hora de poner en mar-

cha la obra civil, se precisa una variedad de materiales múltiples, además de las vituallas y artículos de primera necesidad durante la permanencia del grupo de trabajo en el lugar.

Hacemos más grande el corazón de nuestro sistema

Entel móvil, más capacidad, más calidad y mejor servicio

Entel S.A. ha incrementado la capacidad actual de sus centrales telefónicas de red móvil hasta en un millón de nuevas líneas, acciones que aseguran una mayor capacidad de expansión de nuestro mercado y una mayor calidad en nuestros servicios, toda vez que con la inversión y el trabajo destinados a este proyecto se hace posible que los problemas de saturación y congestión del sistema sean superados.

El incremento de la capacidad de procesamiento de la Red GSM ampliará el volumen de tráfico que, anteriormente presentaba indicadores de congestión y degradación del servicio, debido al crecimiento de usuarios móviles en los 9 departamentos del país, lo que garantiza la calidad del servicio y evita pérdidas de ingreso por tráfico fallido en celdas congestionadas. Esta es una condición necesaria para el logro de los objetivos de mercado e ingresos para los años 2009 y 2010, y a su vez, permite soportar el tráfico resultante del logro de la meta de los 3 millones de clientes móviles; además soportará la migración del sistema TDMA a GSM, el relanzamiento de promociones agresivas al mercado y muchos otros objetivos estratégicos trazados para el beneficio del país.



Las tarifas más bajas del mercado

Con el objetivo de democratizar el acceso a las telecomunicaciones, posibilitando que todos los bolivianos puedan comunicarse entre sí y con el mundo, ofertamos las tarifas más bajas del mercado, las mismas que se dimensionan en todos nuestros servicios, ya sea Móvil, Internet, Larga Distancia o Telefonía fija, Entel ofrece las mejores ofertas y planes hechos a la medida de la economía de todos los ciudadanos de nuestro país.

En horario reducido, de lunes a domingo y de 21:00 a 23:59, el usuario paga Bs. 0,68 por minuto.

En el horario súper reducido de Entel, de lunes a domingo y de 00:00 a 06:59 el abonado paga tan solo Bs. 0,50 por minuto.

Los abonados a Móvil Post pago se benefician con tarifas reducidas.

En post pago el cliente tiene la posibilidad de elegir el plan que mejor le convenga, todos tienen una tarifa básica que varía desde los Bs. 50 hasta los Bs. 600 por mes y diferentes cantidades de minutos libres locales y SMS gratuitos.

Las tarifas en nuestro servicio de telefonía Móvil Pre pago son:

En horario normal, de lunes a domingo y de 07:00 a 20:59, la tarifa es de Bs. 1.50 el minuto.

Plan Post Pago Básico.

Abono mensual y minutos + sms's libres				Minutos excedentes	Consumo controlado	
Plan	Abono Mensual (Bs.)	Minutos Libres	SMS's Libres	Tarifa (Bs./min)	Desde (Bs.)	Hasta (Bs.)
XX Large	600.00	1	70	0.50	650.00	1000.00
X Large	400.00	600	60	0.60	450.00	800.00
Large	300.00	350	50	0.70	350.00	600.00
Medium	200.00	200	40	0.80	250.00	400.00
Small Plus	150.00	150	30	0.90	200.00	300.00
Small	100.00	90	20	1.00	150.00	200.00
X Small	50.00	40	10	1.10	100.00	100.00