



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**Documentación de Procesos  
para una Institución de  
Seguros**

**INFORME DE ACTIVIDADES PROFESIONALES**

Que para obtener el título de  
**Ingeniero Industrial**

**P R E S E N T A**

Jair Salamanca Marín

**ASESOR DE INFORME**

Silvina Hernández García



**Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2017**

## Contenido

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....</b>  | <b>5</b>  |
| LA VISIÓN.....  | 5         |
| LA MISIÓN.....  | 5         |
| LÍNEA DE SERVICIO DE CONSULTORÍA.....   | 5         |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.....   | 6         |
| <b>CAPITULO I. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA O CONTEXTO DE LA PARTICIPACIÓN PROFESIONAL.....</b>        | <b>7</b>  |
| I.1. COMISIÓN NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS (CNSF) .....  | 7         |
| I.2. LEY DE INSTITUCIONES DE SEGUROS Y FIANZAS (LISF) .....                                       | 7         |
| I.3. CIRCULAR ÚNICA DE SEGUROS Y FIANZAS (CUSF) .....   | 8         |
| I.4. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA O CONTEXTO DE LA PARTICIPACIÓN PROFESIONAL .....                     | 9         |
| <b>CAPITULO II. ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA.....</b>  | <b>11</b> |
| II.1. ORGANIZACIÓN COMPROMETIDA CON LA INTEGRIDAD Y LOS VALORES ÉTICOS.....                       | 11        |
| II.2. COMPROMISO DE COMPETENCIA PROFESIONAL POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS Y PERSONAL OPERATIVO..... | 20        |
| II.3. FILOSOFÍA DIRECTIVA Y ESTILO OPERATIVO.....   | 26        |
| II.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. ....   | 34        |
| II.5. ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.....  | 35        |
| II.6. POLÍTICAS Y PROCESOS INSTITUCIONALES.....   | 39        |
| II.7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....   | 42        |
| II.8. MONITOREO Y SUPERVISIÓN.....  | 44        |
| <b>CAPITULO III. DESARROLLO DEL PROYECTO .....</b>  | <b>46</b> |
| III. FASE 1. PLANEACIÓN DEL PROYECTO.....   | 46        |
| III. FASE 2. EJECUCIÓN DEL PROYECTO .....   | 47        |
| III. FASE 3. CIERRE DEL PROYECTO .....  | 59        |
| <b>CAPITULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y VALOR AGREGADO.....</b>                                  | <b>60</b> |
| IV.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....  | 60        |
| IV.2. VALOR AGREGADO .....  | 60        |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>  | <b>75</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>  | <b>76</b> |
| ANEXO 01 – RESULTADOS FASE I .....  | 77        |
| ANEXO 02 – CUESTIONARIO PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN .....                                   | 80        |
| ANEXO 03 – DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS (CATÁLOGO DE PROCESOS).....                                  | 81        |
| ANEXO 04 – GLOSARIO DE TÉRMINOS .....   | 188       |

## Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo presentar el desarrollo de un proyecto, enfocado en hacer cumplir una Institución de Seguros en México con las leyes que regulan el sector. El proyecto tiene como alcance y finalidad los siguientes objetivos:

### **Objetivos Generales**

Apoyar a la Institución de Seguros en la definición de Procesos de Negocio en alto nivel, así como el desarrollo de la documentación de los procesos estratégicos, de negocio y de soporte, con apego en la metodología implementada por la Matriz (Holding) y a las regulaciones externas LISF y CUSF.

### **Objetivos Específicos**

1. Establecer el Modelo de Operación (Catálogo de procesos) para la Institución de Seguros.
2. Desarrollo de los diagramas de flujo de cada uno de los procesos estratégicos, de negocio y de soporte de la Institución.
3. Desarrollo de las narrativas de cada uno de los procesos estratégicos, de negocio y de soporte de la Institución.

### **ALCANCE**

Comprende la realización del modelo de operación de la Institución de Seguros (Catálogo de Procesos), así como el desarrollo de cada uno de los procesos estratégicos, de negocio y de soporte.

No es de alcance cualquier otro desarrollo para el establecimiento de un Gobierno Corporativo, tales como; Definición de funciones y responsabilidades del personal de la institución; Actualización o modificación a la estructura orgánica; Estudio y evaluación de la segregación de funciones; Definición de controles operativos, financieros o tecnológicos y legales; Identificación de riesgos operativos, financieros, tecnológicos y legales; Reingenierías de procesos; cualquier otro que no se especifique en los objetivos del presente documento.

De igual manera, se describen las diferentes etapas que fueron realizadas para cumplir con el logro de los objetivos del proyecto.

En el primer capítulo se describen los marcos normativos aplicables al sector seguros en México, así como sus principales cambios en las normativas, leyes y circulares vigentes. Derivado de lo anterior, se menciona la principal problemática del sector.

En el segundo capítulo se describe el estado actual (“As is”) en el que se encontraba la empresa aseguradora en materia de procesos, identificando de manera precisa las áreas de mejora debido a la falta de cumplimiento con la Ley de Instituciones de Seguros y Fianzas (LISF) y la Circular Única de Seguros y Fianzas (CUSF).

En el tercer capítulo se mencionan las fases que se realizaron durante la planeación y ejecución del proyecto para alinear a la empresa con el cumplimiento de la LISF y CUSF, así como las actividades y trabajos que resultaron necesarios para el logro de los objetivos.

En el cuarto capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos al culminar el proyecto, haciendo una comparación entre el estado actual de la empresa (“As is”) y el estado posterior al proyecto (“To be”). De igual manera, se describe el valor agregado que fue entregado al cliente, el cual se enfoca en alinear los esfuerzos realizados en el proyecto a las mejores prácticas y metodologías en materia de procesos.

Finalmente tenemos las conclusiones en las cuales, de manera breve se describe el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

## Descripción de la empresa

**Mazars**, es una organización internacional, integrada e independiente, especializada en las siguientes líneas de servicio:

- a. Auditoría y Aseguramiento
- b. Finanzas Corporativas
- c. Consultoría
- d. Contabilidad & Outsourcing de servicios
- e. Impuestos
- f. Legal

Se encuentra presente en 73 países en los 5 continentes, teniendo como principal objetivo apoyar a empresas grandes e internacionales, PyMEs, empresarios independientes e instituciones públicas en cada etapa de su desarrollo, ofreciéndoles soluciones a la medida.

### La Visión

Para nuestros clientes, nuestra gente, la sociedad, ofrecemos servicios de auditoría, teneduría contable, asesoría fiscal y servicios profesionales de alta calidad en una forma personalizada, ética y profesional.

### La Misión

Buscamos activamente formas de crear y añadir valor. Aprendemos del pasado, pero nuestra mirada está puesta en el futuro y nos esforzamos por aspirar a llegar cada vez más alto. Presentamos una atención personalizada a cada uno de nuestros clientes y a cada miembro de nuestro equipo de trabajo.

### Línea de servicio de Consultoría

Es un área especializada en la automatización de la gestión del Gobierno Corporativo, Riesgos, Control Interno, Procesos, Auditoría Interna y Cumplimiento Regulatorio. Enfocada en apoyar al cliente para cumplir con:

- a. Requisitos específicos de los reguladores.
- b. Herramientas que “armonicen” e integren las funciones de la Gestión de Riesgos, Contraloría, Procesos y Auditoría Interna en las organizaciones.
- c. Complejidad para la centralización y consolidación de la información generada
- d. Soluciones Tecnológicas específicas, técnicas y factibles.

- e. Documentar los procesos de las empresas para certificaciones de normas internacionales ISO
- f. Elaborar Políticas, y documentación de manuales de procesos
- g. Cumplimiento con ley Sarbanes Oxley (SOX)
- h. Responsabilidad Social Corporativa
  - Auditoría de Derechos Humanos
  - Auditoría de Cultura Corporativa

Principales sectores a los que el área de consultoría presta sus servicios:

- a. Sector Bancario
- b. Sector Seguros
- c. Sector Manufacturero e Industrial
- d. Dependencias Gubernamentales

## Descripción del puesto

Consultor Jr. de Procesos

Principales Responsabilidades:

- a. Documentar las fuentes de información utilizadas en el área/proyecto.
- b. Extraer, identificar y recopilar información relativa al proyecto, a través de todas las fuentes de información disponibles en su ámbito de actuación dentro del proyecto.
- c. Procesar, analizar y seleccionar la información y datos obtenidos del análisis, extrayendo y sintetizando conclusiones sencillas.
- d. Elaborar productos intermedios, transmitiendo los resultados parciales o finales de su trabajo en formato presentación, siguiendo un hilo argumental coherente, tanto en fase propuesta como en proyecto.
- e. Colaborar en la realización de entrevistas en base a un guión establecido.
- f. Participar en la identificación de riesgos y las relaciones de causa-efecto de los mismos, en el ámbito del producto/entregable.
- g. Elaborar la documentación requerida para el proyecto siguiendo la metodología definida (propuestas, entregables, información adicional, etc.) bajo la supervisión de los responsables del proyecto.
- h. Dar apoyo y orientación a analistas de menor experiencia en las tareas y en la generación de entregables y documentos.

Formación Profesional:

Nivel universitario – Estudiante avanzado y egresado de las carreras de Ingeniería Industrial, Lic. En Administración de Empresas, Contador Público o Especialista Informático.

Competencias: Capacidad de aprendizaje, Trabajo en equipo, Orientación al cliente, Proactividad, Flexibilidad, Capacidad de análisis y solución de problemas.

# Capítulo I. Definición del Problema o Contexto de la Participación Profesional

## I.1. Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF)

La Comisión Nacional de Seguros y Fianzas es un Órgano Desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, encargada de supervisar que la operación de los sectores asegurador y afianzador se apegue al marco normativo, preservando la solvencia y estabilidad financiera de las instituciones de Seguros y Fianzas, para garantizar los intereses del público usuario, así como promover el sano desarrollo de estos sectores con el propósito de extender la cobertura de sus servicios a la mayor parte posible de la población.

### **Misión**

Supervisar, de manera eficiente, que la operación de los sectores se apegue al marco normativo, preservando la solvencia y estabilidad financiera de las instituciones, para garantizar los intereses del público usuario, así como promover el sano desarrollo de estos sectores, con el propósito de extender la cobertura de sus servicios a la mayor parte posible de la población.

### **Visión**

La función supervisora de la CNSF, debe operar bajo principios de eficiencia, eficacia y calidad, acordes con los estándares internacionales en la materia, con el objeto de coadyuvar a la estabilidad y solvencia financiera de las industrias aseguradora y afianzadora, como elemento para estimular la seguridad y confianza del público usuario de estos servicios financieros.

## I.2. Ley de Instituciones de Seguros y Fianzas (LISF)

En el Diario Oficial de la Federación del 4 de abril del 2014 fue publicado el Decreto por el que se expide la Ley de Instituciones de Seguros y de Fianzas y la reforma que modifica diversas disposiciones de la Ley sobre el Contrato de Seguro, dirigidas al fortalecimiento de la organización, operación y funcionamiento de las Instituciones de Seguros y Fianzas, así como de las Sociedades Mutualistas de Seguros, en beneficio de los asegurados y demás interesados.

La Ley entró en vigor a los 730 días naturales siguientes a la fecha de su publicación en el Diario Oficial de la Federación. La Comisión Nacional de Seguros y Fianzas estableció, mediante Disposiciones de Carácter General, los plazos y medidas que deben adoptar las Instituciones de Seguros y Fianzas para apegarse de manera gradual al régimen de

cobertura del requerimiento de capital de solvencia. La nueva ley se integra con los siguientes 13 Títulos:

- Título I De las disposiciones preliminares
- Título II De las Instituciones
- Título III De la organización y gobierno corporativo de las Instituciones
- Título IV De los demás participantes en los sistemas asegurador y afianzador
- Título V Del funcionamiento, operación y normas prudenciales
- Título VI De los procedimientos
- Título VII De las prohibiciones a las Instituciones
- Título VIII De la contabilidad e información de las Instituciones
- Título IX De las medidas preventivas y correctivas, la intervención y la revocación
- Título X De las sociedades mutualistas de seguros
- Título XI De la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas
- Título XII De la liquidación y el concurso mercantil
- Título XIII De las notificaciones, medidas de apremio y sanciones

Entre los principales cambios incorporados en la nueva Ley, resaltan las disposiciones por las cuales las Instituciones deberán adoptar un régimen de solvencia conforme a los estándares y mejores prácticas internacionales, estableciendo que es responsabilidad directa del Consejo de Administración el generar una serie de adecuaciones a su estructura de Gobierno Corporativo con el propósito de asegurar a través del establecimiento de procesos y procedimientos, la generación de información oportuna, íntegra, confiable y transparente.

Adicionalmente, las Instituciones deberán adecuar su sistemas de información que revela su perfil de riesgo y su nivel de solvencia de frente al mercado, dando transparencia y elementos para la mejor competencia.

### I.3. Circular Única de Seguros y Fianzas (CUSF)

El 19 de diciembre de 2014, se publicó en el Diario Oficial de la Federación la circular única de seguros y fianzas (CUSF) también llamada regulación secundaria.

Esta circular instrumenta y da operatividad a la nueva Ley de Instituciones de Seguros y de Fianzas (LISF) promulgada el 4 de abril de 2013 y ambas entraron en vigor el 4 de abril de 2015.

Con esta nueva Ley, México implementa un modelo tipo solvencia que significa que las compañías aseguradoras y afianzadoras estarán obligadas a cumplir con un nuevo marco

regulatorio a nivel europeo para la operación y supervisión, basada en una gestión de riesgos elaborada por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas y que contempla fundamentalmente 3 pilares:

- Pilar 1: Requerimientos de capital con un nivel de confianza del 99.5% y que considere todos los riesgos, modelo interno y modelo estándar.
- Pilar 2: Establecimiento de un gobierno corporativo que rija; administración de riesgos; Administración por procesos; función actuarial; auditoría interna y control interno.
- Pilar 3: Disciplina de mercado.

Esta nueva regulación se presenta dentro del proceso de reforma y modernización del sistema financiero mexicano y se busca ampliar el acceso de los mexicanos a los servicios de aseguramiento y afianzamiento bajo mejores condiciones.

Asimismo le permite a los sectores asegurador y afianzador mejorar su gestión de riesgos obteniendo mejores beneficios en la determinación de su capital.

#### I.4. Definición del problema o contexto de la participación profesional

Las compañías de seguros se enfrentarán en los próximos años a una iniciativa integral y cambios regulatorios que impactarán en su capacidad de solvencia. Aunque este sector en México es considerado por los especialistas como muy solvente dada su regulación conservadora y sus buenos márgenes de capitalización, los cambios en la LISF y CUSF tienen como objetivo fortalecer el capital de solvencia de las aseguradoras y establecer un gobierno corporativo (GC), tomando en cuenta sus políticas y procesos Institucionales, su gestión integral del riesgo y el capital de solvencia.

En México debido a los cambios regulatorios establecidos en la LISF y CUSF, las Instituciones de Seguros deben cumplir con lo siguiente:

| Tema:   | LISF  | CUSF  |
|---|---|---|
| 1. Establecimiento del gobierno corporativo                                 | Artículos 55, 56, 69, 70, 71, 72, 337 y 492 | Título 3, Capítulo 3.1 Del sistema de gobierno corporativo.<br>Título 4. De los procedimientos.<br>Título 5. Del funcionamiento, operación y normas prudenciales. |
| 2. Establecimiento de mecanismos para la administración integral de riesgos | Artículos 69, 70, 71, 72, 337 y 492         | Título3, Capítulo 3.2 De la administración integral de riesgos.   |
| 3. Implementación del sistema de control interno                            | Artículos 69, 70, 337 y 492                 | Título3, Capítulo 3.3 Del control interno.  |

(Tabla 1. Comparativo de temas, artículos LIS y CUSF)

1. Establecimiento del gobierno corporativo
  - a. Definición de objetivos Institucionales.
  - b. Establecimiento de una estructura organizativa transparente y apropiada, con una clara y adecuada distribución de funciones, así como mecanismos eficaces para garantizar la oportuna transmisión de la información.
  - c. Desarrollo de funciones, responsabilidades y lineamientos institucionales.
  - d. Establecimiento de un Código de Ética y esquema de sanciones apegado a la normatividad vigente.
  - e. Documentación de procesos Institucionales que reflejen la operación de la Institución, alineado a las mejores prácticas.
  
2. Establecimiento de mecanismos para la administración integral de riesgos.
  - a. Identificación de riesgos con impacto en los objetivos Institucionales.
  - b. Establecimiento de métricas y modelos para la evaluación de riesgos.
  - c. Evaluación, clasificación y tipo de tratamiento para cada riesgo identificado.
  - d. Implementación de mecanismos de supervisión y monitoreo de riesgos.
  
3. Implementación del sistema de Control Interno
  - a. Diseño e implementación de controles operativos, financieros, estratégicos y tecnológicos que aseguren la transparencia, seguridad e integridad de la información.
  - b. Ejecución de pruebas de estrés en los modelos de control interno, realizando evaluaciones periódicas, supervisiones y planes de contingencia.
  - c. Asegurar el correcto funcionamiento de las operaciones establecidas en los procesos y procedimientos Institucionales.
  - d. Establecimiento de un mecanismo de difusión del código de ética, su atención, consulta y aplicación.
  - e. Establecimiento de un mecanismo de denuncias y aplicación de sanciones.

## Capítulo II. Estado Actual de la Empresa

Inicialmente se realizó un diagnóstico el cual es detallado en el *Anexo 01*, con el objetivo de conocer el estado actual de la empresa. Para ello, se realizaron entrevistas a nivel directivo y operativo, tratando principalmente los siguientes temas:

- a. Organización comprometida con la integridad y los valores éticos.
- b. Compromiso de competencia profesional por parte de los directivos y personal operativo.
- c. Filosofía Directiva y Estilo Operativo.
- d. Estructura Organizacional.
- e. Asignación de Autoridad y Responsabilidad.
- f. Políticas y Procesos Institucionales.
- g. Información y Comunicación.
- h. Monitoreo y Supervisión.

Los temas mencionados anteriormente, indican el grado de madurez de Gobierno Corporativo de la Institución, el cual representa de manera general la actitud global, conciencia y acciones de los directivos y personal operativo con respecto al control interno y su importancia en la organización. Es un elemento clave de la cultura en las empresas; determina el nivel de sensibilización del personal a la necesidad de un control eficiente así como la madurez de los mecanismos para transmitir información de forma óptima, íntegra, transparente y segura. Constituye un fundamento para establecer disciplina, cultura, orden y orientación a objetivos organizacionales.

A continuación se detallan los resultados generales del cuestionario, sus áreas de oportunidad y, a manera de propuesta, las sugerencias para desarrollar actividades con el asesoramiento de Mazars.

### II.1. Organización comprometida con la integridad y los valores éticos.

La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control y la base de la cultura en una organización. Los miembros de la alta dirección de la Institución de Seguros son responsables de estructurar, difundir y monitorear los estándares de comportamiento y conducta, con el fin de lograr que todos los colaboradores conozcan y apliquen, en todo momento, los valores éticos asumidos por la organización.

Más allá del cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones, los valores éticos constituyen una parte imprescindible del ambiente de control. El ambiente de control es influenciado por como la alta dirección comunica la filosofía, los valores y los refuerza mediante acciones en la práctica. Se pueden tener procesos formales y bien estructurados, pero sin una cultura organizacional sustentada en el comportamiento ético

y la integridad moral de sus colaboradores, la efectividad del sistema de Control Interno no estará garantizada.

A continuación se detallan algunas preguntas claves para identificar el grado de compromiso de la organización con la integridad y los valores éticos y los resultados del cuestionario con respecto a los mismos.

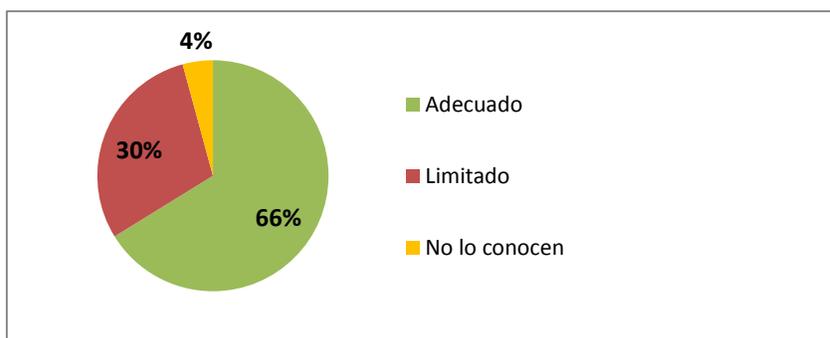
#### **a) Existencia y aplicación de un Código de Ética y Conducta**

El primer paso para asegurar el compromiso de los ejecutivos de la Institución de Seguros con la integridad y los valores éticos, es el desarrollo de un Código de Ética y Conducta y su entendimiento y difusión entre todos los empleados del Instituto.

Este Código, además de cumplir con normas y estándares oficiales, considera los temas referentes al sector seguros e integre elementos específicos al propio Instituto. Asimismo, lo valida el Comité de Auditoría y lo autoriza el Consejo de Administración.

El contenido de este documento aclara las posibles sanciones en caso de incumplimiento, y se actualiza regularmente mediante un proceso formalizado. Además, existen acciones correctivas al Código mediante la existencia de un reglamento interno de trabajo.

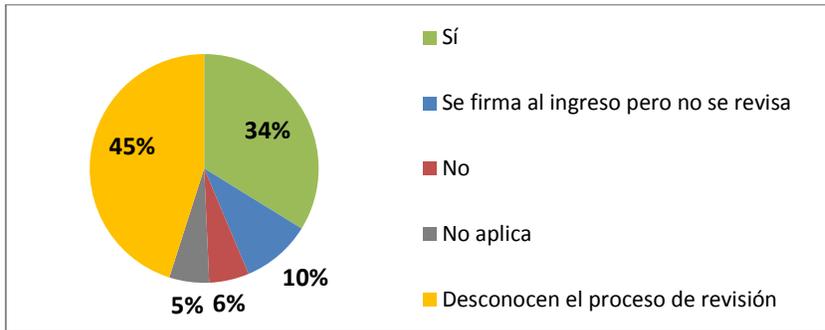
#### **1. ¿Conoce el actual Código de Ética y Conducta, en su caso cuál es su opinión?**



*El 96% de los directivos entrevistados conocen el Código de Ética y Conducta.*

*El 30% de los ejecutivos que lo conocen piensan que está limitado, debido a que no es específico para la Institución y que hace falta una actualización.*

**2. ¿El Código de Ética y Conducta es revisado y autorizado por el Comité de Auditoría o el Consejo de Administración, al menos una vez al año?**

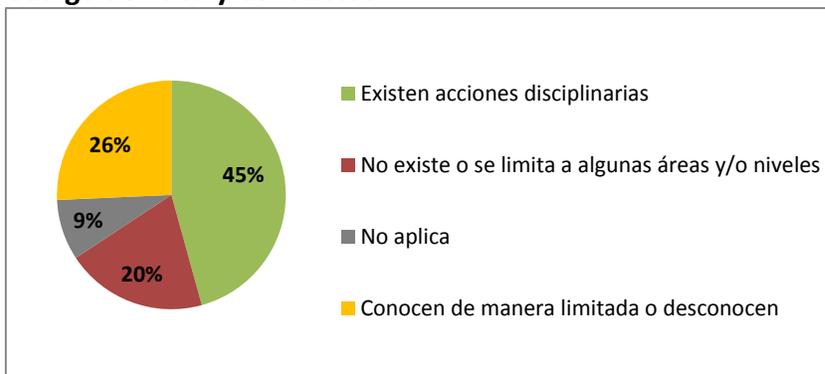


*Sólo el 34% conocen del proceso de revisión y autorización del documento.*

*Sin embargo, el 45% desconocen si el Código es revisado por algún Comité o Consejo, piensan que falta una difusión al respecto.*

*El 16% afirma que no es revisado por el Comité de Auditoría o Consejo de Administración y el 5% opina que no le aplica.*

**3. ¿Los directivos de la Institución de Seguros toman acciones disciplinarias apropiadas en respuesta a las desviaciones a políticas y procedimientos aprobados o violaciones al Código de Ética y Conducta?**



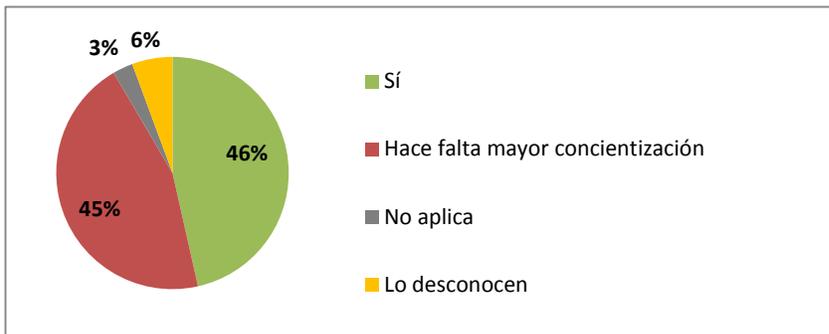
*El 45% de los encuestados estiman que las acciones disciplinarias existen.*

*El 35% conocen de manera limitada, desconocen si existen acciones disciplinarias o piensan que no aplica la pregunta, dado su nivel de responsabilidad.*

*El 20% consideran que no existen tales acciones, piensan que se limitan a algunas áreas o a niveles más bajos y de recién ingreso.*

*En su opinión, falta más concientización y difusión sobre el tema mediante campañas de comunicación o capacitaciones sobre el Código, su alcance y las posibles sanciones.*

**4. ¿Piensa que los empleados son conscientes de que, si se les sorprende violando las normas de conducta serán sancionados?**



*El 45% de los directivos piensan que los empleados no están conscientes de las sanciones en caso de incumplimiento o que falta más concientización.*

*El 6% lo desconocen y el 3% piensan que, considerando su nivel de responsabilidad, no les aplica.*

*El 46% coinciden en la necesidad de una mayor difusión de las sanciones en caso de violación al Código*

**b) Proceso de difusión y monitoreo de la adherencia a los principios de integridad y valores éticos**

En el Instituto debe existir un proceso de difusión y monitoreo formal que garantice que los valores éticos que determinan la conducta de todos los empleados, que refuerza su integridad, su compromiso personal y su sentido de pertenencia al Instituto sean fortalecidos permanentemente.

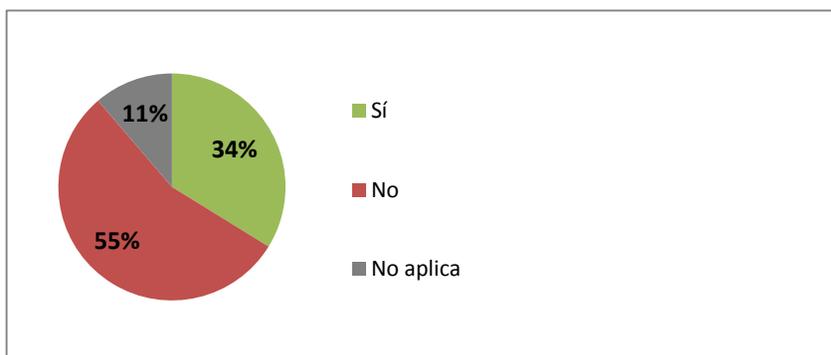
**5. ¿El Código de Ética y Conducta y de valores éticos se dan a conocer de manera sistemática a los empleados de nuevo ingreso?**



*El 65% creen que el Código de Ética se da a conocer de manera sistemática al personal de nuevo ingreso.*

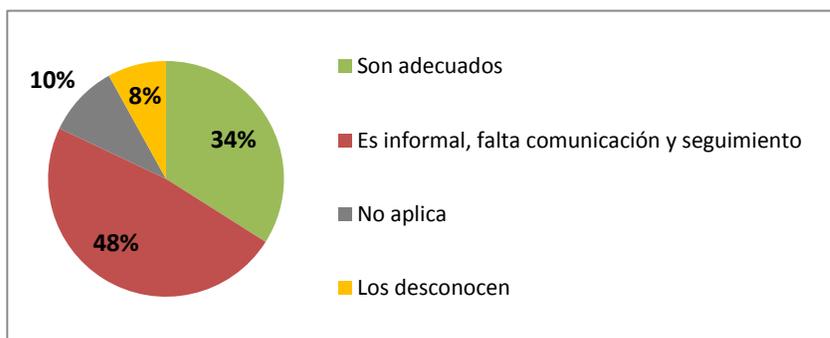
*Sin embargo, un 20% piensa que no se da a conocer, que solo se firma pero no existen acciones que aseguran que el personal adhiere a sus valores y entienda dicho Código. El 15% desconoce este proceso.*

**6. ¿Los directivos de la Institución de Seguros se aseguran que los empleados existentes ratifiquen anualmente su adhesión al Código de Ética y Conducta?**



*Más de la mitad de los directivos del Instituto (el 55%) opinan que no se asegura que los empleados ratifiquen anualmente su adhesión al Código de Ética y Conducta.*

**7. ¿Cuál es su opinión respecto a la aplicación de los procedimientos para reducir comportamientos contrarios al Código de Ética y Conducta?**



*El 48% consideran que no se da seguimiento cuando existen comportamientos contrarios al Código, que no les aplica o que no existen procedimientos formales en este caso. En este sentido, piensan que falta comunicar y recordarlos.*

*El 8% desconocen cuáles son los procedimientos.*

*El 34% piensan que la aplicación de los procedimientos es adecuada y añaden que los comportamientos del personal dependen de su sentido común.*

**8. ¿Piensa que se ha comunicado eficazmente el compromiso de los directivos de la Institución de Seguros con respecto a la integridad y el comportamiento ético a toda la organización, tanto en palabras como en hechos? ¿Por qué?**

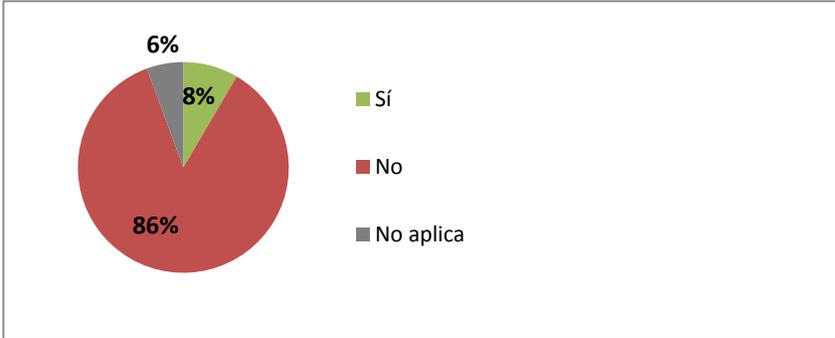


*El 17% de los directivos piensan que no se ha comunicado eficazmente en la organización el compromiso de los directivos con respecto a la integridad y comportamiento ético. El 34% consideran que la firma anual del Código no es suficiente y que falta una mayor difusión y un seguimiento con acciones concretas.*

**c) Establecimiento de metas de desempeño y remuneración**

El fijar objetivos de corto plazo muy agresivos no debe ser la causa de incumplimiento con el Código de Ética. En algunas ocasiones, las compensaciones en función de resultados motivan los actos fraudulentos.

**9. ¿Piensa que el logro de los objetivos puede provocar que los empleados infrinjan el Código de Conducta? ¿Por qué?**

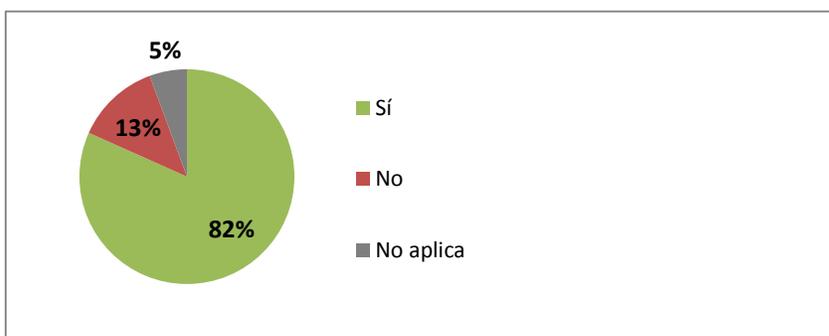


El 86% piensan que el personal no infringiría el Código de Conducta por el logro de los objetivos, por las siguientes razones:

- se tiene confianza en el personal
- los objetivos se alinean al Código y son realistas, alcanzables y grupales (Balanced Scorecard)
- las decisiones se toman en forma colegiada y son acordadas desde la Alta Dirección
- El reglamento y los manuales establecen lo que se puede hacer

Sin embargo, un 8% piensa que en algunas áreas o casos particulares sí se podría infringir el Código de Ética para cumplir con los objetivos económicos.

**10. ¿Los objetivos establecidos para los empleados de la Institución de Seguros, en su opinión son específicos, medibles, realistas y están alineados al plan estratégico anual del Instituto?**



La mayoría de los ejecutivos (82%) tienen claro que los objetivos son específicos, medibles, realistas y alineados al plan estratégico.

El 13% piensa que el plan estratégico está poco permeado o lo desconocen.

**d) Línea ética de denuncias anónimas**

Más allá del establecimiento de metas de desempeño alineadas a los objetivos del negocio, es necesario que los colaboradores y externos de la Institución de Seguros tengan acceso a medios de comunicación abiertos y anónimos, como es la línea de denuncias anónimas, la cual debe ser eficiente.

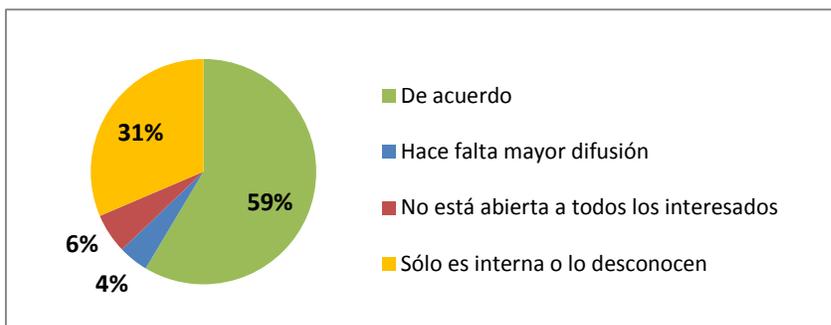
**11. ¿Considera que el uso de la línea ética de denuncias anónimas es el adecuado? ¿Por qué?**



*El 29% de los directivos considera que su uso no es el adecuado debido a que se trata más de un buzón de quejas que un sistema de denuncias profesionales.*

*El 35% conocen parcialmente o desconocen la línea de denuncias anónimas.*

## **12. ¿La línea ética de denuncias anónimas, está abierta a clientes, proveedores y en general a todos los interesados relacionados?**



*El 59% de los encuestados creen que la línea de denuncias anónimas está abierta a todos los interesados.*

*El 31% no tienen claro que la línea de denuncia es para externos o desconoce a quién se dirige la línea de denuncias.*

*El 10% piensan que hace falta difundirla y comunicar más sobre la misma, tanto con el personal como con los externos.*

### **En Conclusión**

#### **II.1.1 Estado general sobre la existencia y aplicación de un Código de Ética y Conducta**

La mayoría de los directivos y personal operativo conocen el Código de Ética y sólo algunos piensan que se adhiere a la LISF. Algunos opinan que es muy claro, muy completo en cuanto a las normas para interactuar en la Institución y que está al alcance de todos, cumpliendo con mejores prácticas y valores institucionales.

Otros ejecutivos opinan que falta actualizar el Código, consideran que no está adaptado a los aspectos específicos de la Institución y en general a la comunidad financiera. Sienten que falta implementar acciones para complementar el Código con ejemplos que lo ilustren, algunos recomiendan complementarlo con políticas y procedimientos para áreas específicas que implican medidas adicionales.

Sienten que los medios de comunicación son insuficientes, que muy poca gente considera que es importante y que sólo tienen un conocimiento mínimo del Código, por lo que hace falta recordarlo periódicamente. Solo algunos ejecutivos consideran que fue difundido recientemente y en algunas Direcciones Generales Adjuntas donde se difundió, piensan que el personal entiende el Código, lo considera bueno y necesario para contar con un adecuado marco de trabajo.

La mayoría de los ejecutivos no conocen las sanciones disciplinarias en caso de desviaciones a políticas y procedimientos aprobados o violaciones al Código de Ética y Conducta, piensan que los empleados no están conscientes de estas sanciones en caso de incumplimiento y que falta una mayor difusión para crear una consciencia.

Considerando que existe un desconocimiento del Código de Ética entre algunos ejecutivos, sugerimos que se realice una campaña de difusión corporativa para cerciorarse de su buena comprensión, nombrando un responsable en cada área, para que el personal a su cargo sea consciente que tiene que conocer la información contenida en el Código de Ética.

#### II.1.2 Estado general sobre el proceso de difusión y monitoreo de la adherencia a los principios de integridad y valores éticos

Algunos ejecutivos reconocen que se hace firmar a los empleados de nuevo ingreso un acuerdo de confidencialidad y buenas prácticas, otros piensan que la difusión del Código se hace a través de la intranet y está disponible para su consulta, o que también se da a conocer en el curso de inducción que recibe el personal al entrar a la Institución. Sin embargo, algunos directivos y personal operativo creen que no existen acciones de refuerzo para el personal que lleva más tiempo laborando en la Institución debido a que no se considera como un tema de mayor relevancia y puede pasar mucho tiempo entre dos actualizaciones.

Los ejecutivos consideran que no se han identificado acciones que permitan comprobar que el personal adhiere y cumple los estándares del Código. Además, sugieren que se realicen actualizaciones e se implementen actividades que permitan conocer hasta qué grado los empleados lo comprenden y lo llevan a la práctica. Algunas personas afirman que el área de Recursos Humanos recaba firma del personal y que existe un seguimiento. Otros directivos y personal operativo piensan que no existe una política de seguimiento anual, que el proceso no es sistemático o desconocen si debe ser anual.

Referente al monitoreo, opinan que se realiza una supervisión estrecha de la conducta de los empleados y constante por parte de las áreas de Auditoría, Contraloría y de las autoridades. Los procedimientos para reducir comportamientos contrarios al Código son adecuados, se detectan a tiempo y se actúa bajo las normas de cumplimiento. Para algunos ejecutivos, la observancia y aplicación del Código es responsabilidad de todos y deben estar basadas en su comportamiento disciplinado, principios y valores.

Debido a que el monitoreo y nivel de compromiso son discrecionales entre áreas o empresas, los directivos y personal operativo creen que falta homologar los procedimientos en toda la Institución e implementar mecanismos formales de difusión del Código.

La Institución debe realizar un nuevo esfuerzo de difusión del Código de Ética.

Asimismo, se sugiere estructurar una prueba para recabar evidencia del conocimiento y comprensión del Código de Ética para validar que realmente todo el personal lo ha entendido.

### II.1.3 Estado general para el establecimiento de metas de desempeño y remuneración

Los encuestados estiman que es difícil que se infrinja el Código de Ética debido a que los objetivos son establecidos de manera adecuada, están claros y los empleados no sienten presión alguna para violar los valores éticos. En casos aislados, ciertos directivos y personal operativo piensan que podrían existir transgresiones para cumplir con objetivos económicos y que no se realiza un seguimiento de las acciones tomadas para el cumplimiento de los objetivos.

En general creen que falta implementar criterios homogéneos entre las direcciones debido a que los objetivos no están alineados entre empresas. Para algunos ejecutivos, se necesitan reforzar las acciones de seguimiento y la comunicación de las metas estratégicas.

El modelo de compensaciones para los colaboradores debe estar basado en objetivos realistas, alcanzables y establecidos de manera grupal.

### II.1.4 Estado general referente a la línea ética de denuncias anónimas

Con respecto a la línea de denuncias anónimas, algunos de los ejecutivos encuestados piensan que permite denunciar situaciones de manera rápida y eficaz, debido a que se encuentra al alcance de todos. Sin embargo, la mayoría de los ejecutivos desconocen este medio, creen que sólo es interno u opinan que su conocimiento está limitado y por lo tanto su uso no cumple con el propósito para la cual fue creada.

En este sentido, una correcta difusión del propósito de la línea de denuncia permitiría darle un uso adecuado y que no se tratara solamente de un buzón de quejas.

Proponemos que se realice una campaña para difundir adecuadamente el uso de la línea de denuncias anónimas.

## II.2. Compromiso de competencia profesional por parte de los directivos y personal operativo.

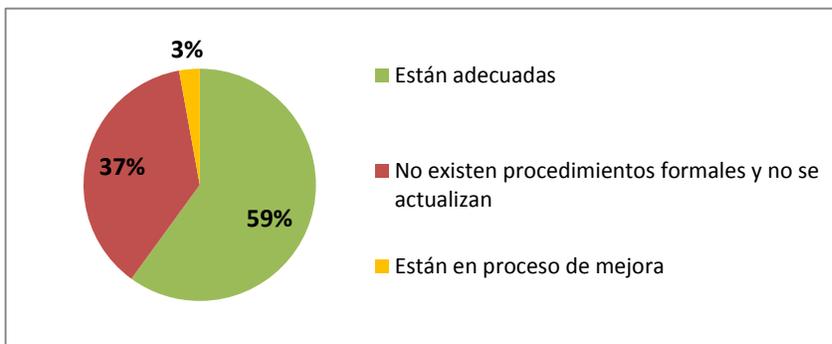
Es necesario que la Alta Dirección del Instituto instaure los mecanismos que permitan alcanzar la competencia profesional de los colaboradores mediante la definición de niveles de conocimiento y habilidades necesarias para un correcto desempeño en cada puesto.

Asimismo, se deben alinear las responsabilidades del personal con su nivel de competencia y garantizar que los niveles directivos estén calificados y tengan las competencias requeridas para ejercer sus actividades.

### a) Establecimiento formal de perfiles y descripciones de puestos

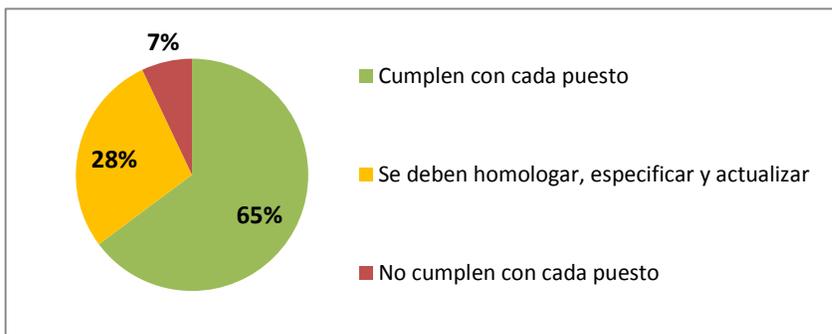
La existencia de manuales, políticas y procedimientos que establezcan los perfiles, objetivos y funciones de cada puesto dentro de la Institución de Seguros debe permitir la homologación y correcta descripción de perfiles y puestos, los cuales deben ser las bases para la contratación del personal.

#### 13. ¿Cuál es su percepción respecto a las descripciones de puesto que se manejan en su área?



*El 37% consideran que no existen procedimientos formales para la definición, elaboración y actualización de las descripciones de puestos.*

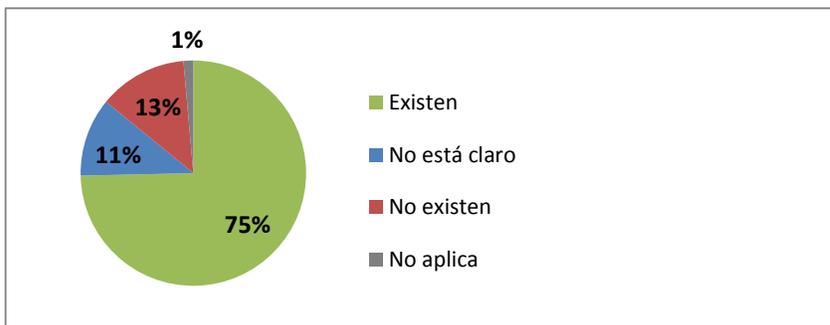
#### 14. ¿Considera que los perfiles del personal a su cargo, y en general los establecidos en el Instituto, cumplen adecuadamente para cada puesto? ¿Por qué?



*El 35% de los encuestados estiman que los perfiles de puestos:*

- no cumplen con los requisitos del puesto
- se elaboran de manera discrecional y se deben homologar
- son muy generales
- se encuentran desactualizados

**15. ¿Piensa que existen evidencias claras de que los niveles directivos y gerenciales en puestos claves, tienen los conocimientos y habilidades para desempeñar sus funciones? ¿Por qué?**

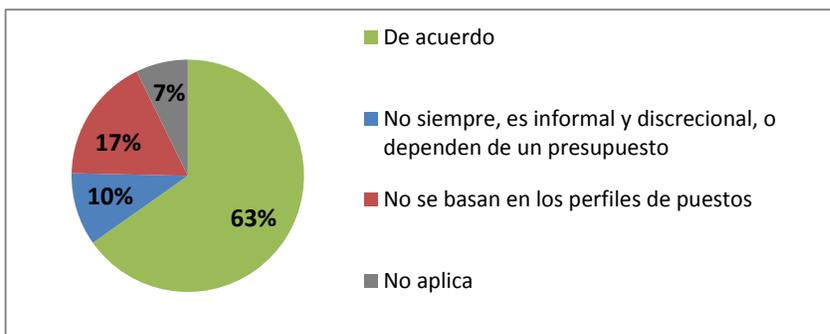


*El 75% piensa que existen evidencias, las cuales están basadas en los buenos resultados del negocio, en el cumplimiento de metas, la experiencia en seguros o en la especialización y reputación de los ejecutivos en el gremio.*

*Sin embargo, el 13% opinan que no existen evidencias claras de los conocimientos y habilidades de los niveles directivos en puestos claves.*

*El 11% creen que se deben definir los niveles de responsabilidad y los puestos claves.*

**16. ¿Las contrataciones de personal son siempre realizadas de acuerdo a los perfiles de puesto establecidos?**



*El 17% opinan que las contrataciones no se realizan con base a perfiles de puestos establecidos.*

*Para el 10%, este proceso sigue siendo informal y discrecional; piensan que falta una clara metodología de selección, contratación, capacitación y seguimiento.*

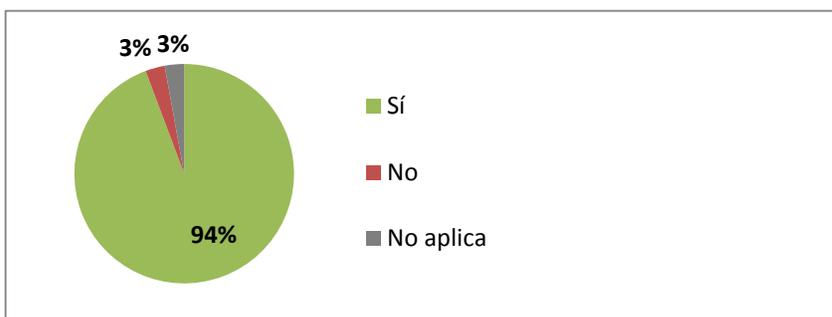
## b) Compromiso de competencia profesional de los directivos

Los directivos de la Institución de Seguros están comprometidos para atraer, desarrollar y retener a sus colaboradores, para lo cual es necesario conocer las competencias que requiere la organización.

Además, es importante que exista un programa mediante el cual se apliquen, al menos una vez al año, evaluaciones de sus capacidades y fortalezas.

Es necesario que las metas personales y corporativas se evalúen de manera individual, y que las evaluaciones consideren las metas y logros de los colaboradores.

### 17. ¿Existen evaluaciones al desempeño para los empleados de la Institución de Seguros?, ¿Con qué frecuencia se realizan?



*El 94% de los ejecutivos concuerdan en que se realizan evaluaciones de desempeño a los empleados, basándose en el Balanced Scorecard (BSC). La frecuencia de evaluación es variable en función de cada empresa o área, siendo trimestral, anual o ambas.*

### 18. ¿El componente variable de las remuneraciones del personal está apegado a objetivos claros?



*El 78% del personal encuestado consideran que la remuneración variable se apega a objetivos claros.*

*Sin embargo, el 22% piensa que:*

- no está apegado a objetivos claros,*
- siguen existiendo aspectos subjetivos que no se pueden medir*
- falta definir los objetivos de forma más clara para su correcta evaluación.*

**19. ¿Considera que el personal de su área está entrenado bajo una perspectiva que le permita comprender el impacto de su labor dentro de la empresa?**



*El 76% de los directivos del primer nivel opinan que el personal si está entrenado bajo una perspectiva que le permite comprender el impacto de su labor.*

*Sin embargo, el 20% piensa que existen diferentes niveles de entendimiento en el Instituto y falta participación activa con el apoyo de cursos para concientizar al personal en este tema.*

**En Conclusión**

**II.2.1 Estado general sobre el establecimiento formal de perfiles y descripciones de puestos.**

Los resultados del cuestionario destacan la ausencia de procedimientos formales para definir y elaborar perfiles y descripciones de puestos, los cuales son generales y se encuentran desactualizados. En ocasiones, las contrataciones dependen más de un presupuesto que del cumplimiento de un perfil.

Los directivos y personal operativo consideran que las descripciones de puestos están actualizadas y que se apegan a las necesidades y requerimientos de las actividades del puesto. Sin embargo, algunos afirman que no existen procedimientos formales para su definición, elaboración y actualización o que el responsable de su realización no está claramente definido y que se necesita más apoyo del área de Recursos Humanos para elaborarlas y que exista un mejor seguimiento.

Consideran que los directivos y personal operativo tienen las competencias requeridas, un ejemplo de ello son los buenos resultados financieros del negocio, esto es una prueba de su nivel de conocimiento y especialización para el cumplimiento de las funciones que les fueron encomendadas. Sin embargo, algunos ejecutivos mencionan que es difícil tener evidencias de las competencias de los directivos y personal operativo debido a que no están claramente identificados los niveles y puestos clave o no existen descripciones de puestos basados en competencias.

Sugerimos que se revise el manual de organización en cada una de las direcciones, para conocer las mejoras que están solicitando los ejecutivos.

Es parte de las actividades directivas el identificar y solicitar las adecuaciones en cada una de sus plazas, con el fin de sustentar los procesos a su cargo.

Como mejor práctica, se sugiere implementar un “Modelo de Gestión por Competencias” en la Institución.

El área de Recursos Humanos debe definir un perfilamiento adecuado para cada dirección, así como los tabuladores y requisitos de cada puesto.

Proponemos que también se implemente una mejor línea de comunicación entre Recursos Humanos y cada dirección, para identificar las necesidades de definición de perfiles.

#### II.2.2 Estado general sobre el compromiso de competencia profesional de los directivos y personal operativo

En la opinión de los encuestados, confirma que se hacen revisiones basadas en el Balanced Scorecard una vez al año, además existen otras revisiones de retroalimentación discrecionales, cuya frecuencia depende del nivel directivo.

Algunos ejecutivos piensan que a pesar de que la remuneración variable esté alineada a resultados de la Institución, está debería ser más clara y más específica.

La mayoría de los directivos y personal operativo creen que el personal está consciente del impacto de su labor, tienen definido de forma clara los objetivos y la importancia de su cumplimiento. Sin embargo consideran que aunque se están haciendo esfuerzos en este aspecto, se necesitan implementar acciones para concientizar al personal en este tema debido a que existe un nivel de compromiso y entendimiento diferente.

Se debe realizar un esfuerzo para madurar el esquema de evaluación de personal existente, considerando los resultados de la evaluación anterior y fijando metas alcanzables y ponderadas con los jefes inmediatos, con el fin de establecer compromisos acordes a las necesidades de cada área.

Sugerimos que se establezcan niveles de calificación adecuados, que permitan segmentar a los empleados de alta productividad, los que cumplen y aquellos que requieren un análisis especial en sus funciones.

También proponemos que los directivos y personal operativo sean evaluados por el personal a su cargo, para obtener información que ayude en la mejora del clima laboral y genere un ambiente adecuado de competitividad.

### II.3. Filosofía Directiva y Estilo Operativo.

Los directivos son responsables de establecer y promover una atmósfera de confianza en todos los niveles del Instituto con el fin de facilitar el flujo de información y por ende la toma de decisiones.

La competencia profesional y la integridad del personal deben ser las bases para asentar este estado de confianza.

Además, deben existir mecanismos que propicien la toma de decisiones de manera colegiada y la participación del personal en este proceso.

#### a) Claridad en los objetivos de las unidades del negocio

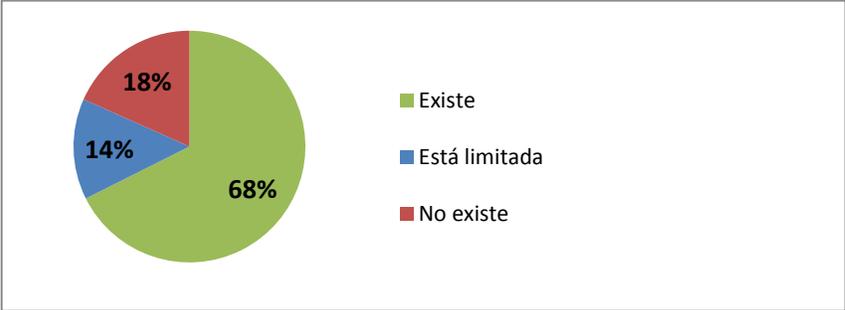
Se deben definir objetivos específicos, así como delegación de autoridad y responsabilidades apropiadas para alcanzar dichos objetivos de negocio.

#### 20. ¿Se encuentran establecidos los objetivos para los procesos de negocio relevantes en cada actividad?



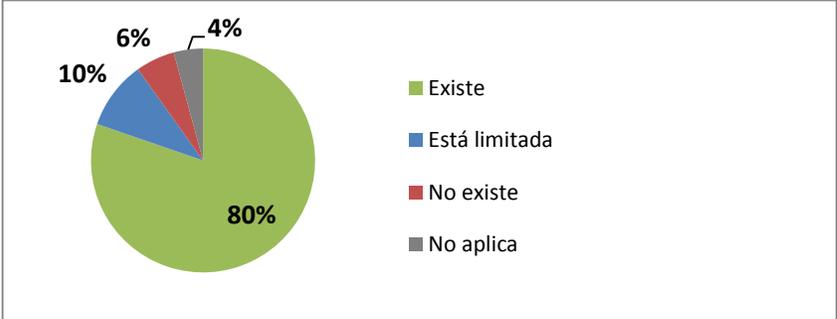
*El 17% del personal directivo estiman que no se encuentran establecidos los objetivos para los procesos de negocio relevantes o que no están formalizados.*

**21. ¿Existe una adecuada interrelación entre los objetivos por nivel de actividad, objetivos de la DGA y los objetivos estratégicos?**



*Para el 68% de los directivos, existe una interrelación entre objetivos operativos y estratégicos. Sin embargo, el 14% piensa que falta comunicar los objetivos estratégicos para lograr una mejor alineación y el 18% piensa que no existe.*

**22. ¿Los objetivos son monitoreados con base a parámetros específicos?**



*El 10% considera que el proceso de monitoreo de objetivos es discrecional, cada área lo realiza en función de sus criterios y se necesita una mayor planeación y coordinación, 6% piensa que no existe un monitoreo.*

**23. ¿Piensa que en su DGA todas sus direcciones y subdirecciones tienen claramente identificado qué debe hacerse para el logro de los objetivos? ¿Por qué?**



El 11% creen que hace falta una alineación total de los objetivos, así como la difusión y coordinación de los mismos.

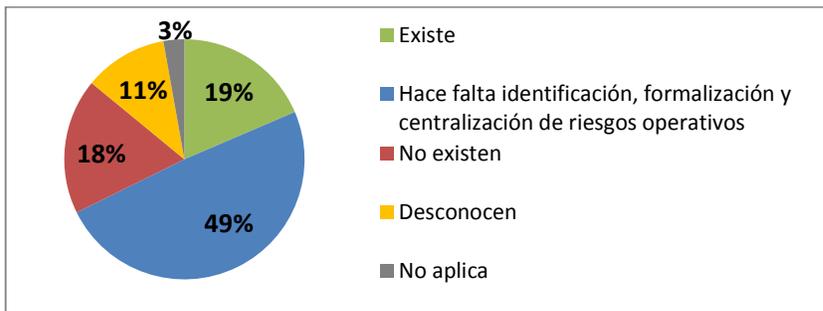
Un 18% estiman que no se tienen identificadas las actividades que se deben realizar para el logro de los objetivos, o que no les aplica.

Creen que en algunas empresas enfocadas en la operación, a veces se pierde el foco de los objetivos.

### b) Estrategias de administración de riesgos en los objetivos

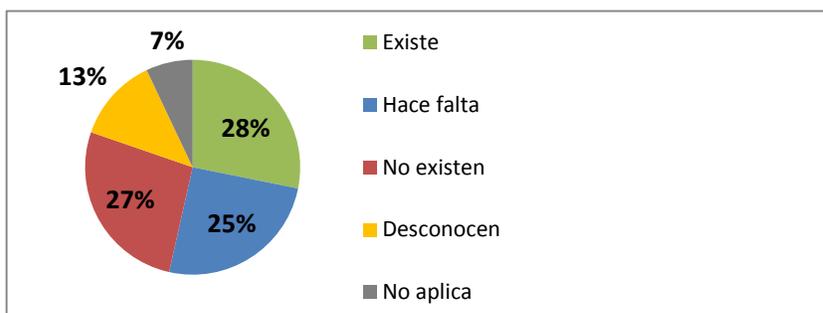
El ambiente de control debe considerar la existencia de estrategias eficientes de administración de riesgos, establecidas por un área específica de riesgos, cuyas actividades deben incluir la identificación de riesgos en los procesos, su evaluación, actualización cuando sea necesario y mitigación mediante controles sólidos.

**24. ¿Cuál es su opinión respecto a los objetivos, manuales, procesos, políticas y procedimientos que se tienen en el Instituto relacionado con la administración de riesgos?**



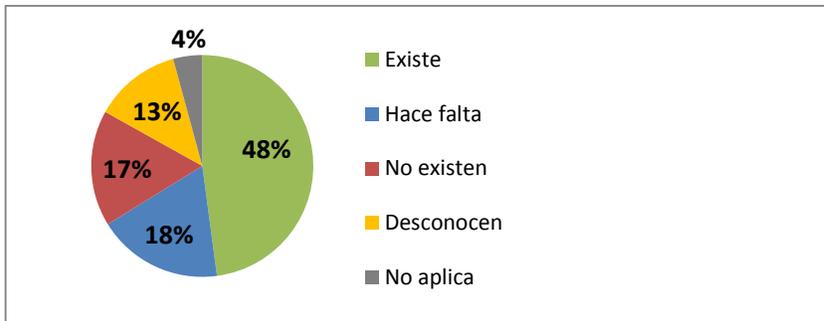
Sólo el 19% de los ejecutivos opinan que existe, pero la gran mayoría (67%) opinan que el proceso no está asimilado debido a que no todos los directivos lo identifican y existen niveles diferentes de entendimiento de los riesgos en el Instituto. Asimismo, se enfoca más en la actualización de eventos sucedidos que en la prevención de riesgos.

**25. ¿Piensa que el proceso de administración integral de riesgos está bien asimilado por los directivos de la Institución de Seguros? ¿Por qué?**



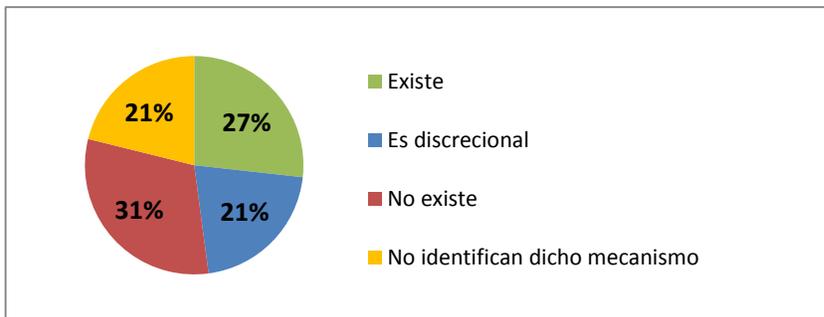
Sólo el 28% considera que existe un buen entendimiento de la administración de riesgos. El 52% consideran que no existen procesos, políticas y procedimientos para la administración de riesgos, o que sólo existe una noción y falta identificar, formalizar, homologar, centralizar y difundir la administración de riesgos operativos en el Instituto. El 13% desconocen los procesos, políticas y procedimientos existentes.

**26. ¿Los directivos de la Institución de Seguros toman sus decisiones solo después de un cuidadoso análisis de los posibles riesgos y beneficios del negocio?**



Para el 48% de los encuestados, no existe, hace falta o desconocen dicho análisis o se necesita implementar una herramienta y un área para estandarizar el proceso de análisis de riesgos, debido a que para algunas decisiones que cruzan las áreas y procesos falta contexto.

**27. ¿Existe un mecanismo adecuado que identifique riesgos inherentes a los procesos del negocio que pudieran intervenir en el logro de objetivos?**



El 73% de los ejecutivos opinan que no existe ningún mecanismo que identifique los riesgos en los procesos, desconocen dicho mecanismo, o piensan que es discrecional, aplicándose sólo en algunas empresas que cuentan con áreas de riesgos.

### c) Administración de riesgos significativos

Es importante que en todas las empresas del Instituto exista una evaluación de riesgos para determinar aquellos que son significativos y deban administrarse.

#### 28. ¿Los riesgos son evaluados para determinar su importancia, se analiza la probabilidad de ocurrencia y el impacto en caso de materializarse?



*El 43% de los encuestados consideran que no existe o desconocen su existencia, el 36% piensan que se está en proceso de implementación o hace falta homologar el proceso y solo el 21% considera que sí son evaluados los riesgos en cuanto a su importancia, probabilidad de ocurrencia e impacto.*

#### 29. ¿Los directivos de la Institución de Seguros supervisan y monitorean el programa de evaluación de riesgos y se aseguran que se realicen las acciones apropiadas para los riesgos más significativos?

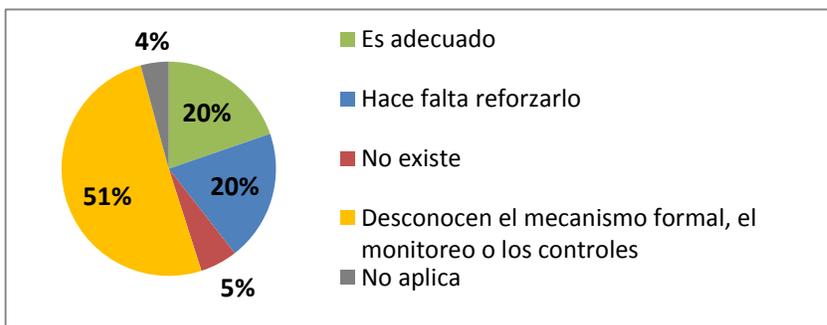


*El 59% de los directivos piensan que no se monitorea el programa de evaluación de riesgos o que no existe en forma integral, desconocen su existencia. En efecto, no existe un método o estándar general a nivel del Instituto y las acciones son dispersas.*

#### d) Evaluación del riesgo de fraude

La evaluación del riesgo de fraude es un elemento esencial del Ambiente de Control, en el cual se deben establecer mecanismos formales de comunicación, controles internos, así como procesos de supervisión externos e internos para prevenir fraudes.

#### 30. ¿Cuál es su opinión respecto al mecanismo formal que tiene el Instituto para prevenir fraudes y comunicarlos?



*El 56% de los encuestados piensan que no existe o no pueden identificar un mecanismo formal para prevenir fraudes y comunicarlos.*

*El 20% opinan que el proceso es informal y falta reforzarlo con acciones concretas.*

#### e) Gestión del cambio

Debe existir una adecuada administración del cambio en el Instituto, la cual incluye mecanismos para identificar y reaccionar ante cambios que puedan tener efectos dramáticos en el Instituto.

#### 31. ¿Desde su punto de vista, existen mecanismos para identificar y reaccionar ante cambios que pudieran impactar la estrategia y por consecuencia el logro de los objetivos organizacionales y de las áreas?



*Una 45% parte de los ejecutivos piensan que no existe dicho mecanismo, que falta una mejor planeación y consciencia para anticipar cambios y no reaccionar cuando sea necesario, o desconocen los mecanismos.*

*Para un 10%, estos mecanismos son informales.*

*En el área Jurídica se realiza la administración de cambios, por la obligación de estar pendiente y consciente de las regulaciones, el proceso de planeación y seguimiento de eventos es constante.*

## En Conclusión

### II.3.1. Estado general sobre la claridad en los objetivos de las unidades del negocio.

La mayoría de los directivos y personal operativo considera que, mediante el Balanced Scorecard, los objetivos están correctamente identificados y su alineación con la estrategia es más clara. Sin embargo, algunos ejecutivos piensan que se realiza de manera informal y discrecional entre áreas o que no se realiza en forma tal que asegure su establecimiento en cada uno de los procesos críticos.

Por lo mismo, el conocimiento de los objetivos estratégicos se concentra principalmente en los Directivos y los ejecutivos recomiendan que exista una mejor comunicación de los objetivos estratégicos a los demás niveles de la organización para lograr una mejor alineación.

Se necesitan difundir y comunicar de forma más eficiente los objetivos estratégicos hacia los niveles operativos.

### II.3.2. Estado general sobre las estrategias de administración de riesgos

Los ejecutivos señalan la ausencia de un proceso formalizado para la administración integral de riesgos, o piensan que sólo existe una noción y falta identificar, homologar y difundir la administración integral de riesgos operativos en la Institución.

La mayoría consideran que la administración de riesgos no es integral. Su evaluación no es formal y la asimilación del proceso no existe o está limitada debido a que no todos los directivos y personal operativo lo identifican y existen niveles diferentes de entendimiento de los riesgos en la Institución (por ejemplo, hace falta realizar un análisis de los riesgos humanos, legales y tecnológicos). Se tiene un enfoque más en la actualización de eventos sucedidos que en la prevención.

Los directivos y personal operativo consideran que sólo en algunos casos o algunas áreas que lo requieren se analizan los posibles riesgos y beneficios, es un proceso aleatorio e incipiente debido a que no se cuenta con una metodología formal para ello y el mecanismo que identifica los riesgos es discrecional. Piensan que se debe estandarizar esta actividad, su monitoreo y que para ello se requiere implementar un área y herramienta que centralice y coordine la administración de riesgos operativos. Este punto representa un área de oportunidad de mejora.

En la segunda etapa del proyecto, proponemos que se implemente una Administración Integral de Riesgos para todas las entidades de la Institución, incluyendo un sistema gerencial integral que permita realizar un mejor muestreo de operaciones y definir estrategias para la administración de riesgos.

Definir una estrategia adecuada con Auditoría, pero siempre respetando la autonomía de las funciones de cada área, ya que no se puede ser juez y parte en el proceso.

Implementar una campaña de difusión de la cultura del riesgo.

#### II.3.3.Estado general con respecto a la administración de riesgos significativos

Algunas áreas o empresas están en proceso de implementación de la metodología de evaluación o de una herramienta de gestión de riesgos, y en casos aislados se realizan simulaciones y ejercicios. Sin embargo, la mayoría de los ejecutivos opinan que la evaluación de riesgos es mejorable, ya siempre se evalúan los casos y no existe un análisis de riesgo e impacto para los procesos más relevantes o las áreas más críticas. Debería ser un proceso formal e integral para todos los servicios. Además, falta implementar una metodología estándar para toda la Institución que permita evaluar los riesgos en cuanto a su importancia, probabilidad e impacto.

Los encuestados consideran que el monitoreo de los riesgos se realiza de manera parcial y sin documentación adecuada. Las acciones son dispersas y no existe un estándar general a nivel de la Institución.

En este tema existe una gran área de oportunidad para que se formalice un proceso de Administración Integral de Riesgos a nivel de la Institución, que se proponga una metodología de análisis, evaluación, tratamiento y monitoreo de los riesgos.

#### II.3.4.Estado general en la evaluación del riesgo de fraude

Más de la mitad de los directivos y personal operativo no tienen conocimiento de un mecanismo formal para prevenir riesgos de fraudes. Otra parte opina que el proceso es incipiente y falta madurarlo, formalizarlo y tomar consciencia para anticipar las amenazas y no reaccionar cuando sea necesario.

Se debe definir un programa de prevención e investigación de fraudes que permita difundir el tema con acciones concretas para que todos los colaboradores de la Institución identifiquen la manera de prevenir fraudes y de establecer un programa de auto control.

#### II.3.5.Estado general para la gestión del cambio

La mayor parte de los ejecutivos piensa que no existen mecanismos formales para identificar amenazas, o que el proceso es incipiente y falta madurarlo, formalizarlo y tomar conciencia para anticipar cambios y no reaccionar cuando sea necesario.

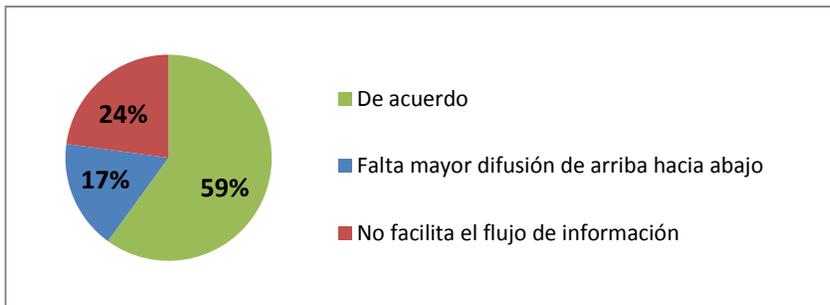
Proponemos que se implementen mecanismos para administrar los cambios que requiere el La Institución, es importante contar con programas para reaccionar ante cambios imprevistos y adaptaciones internas o externas existentes.

#### II.4. Estructura Organizacional.

La estructura organizacional debe ser la adecuada para responder a las necesidades cambiantes de su entorno, permitir al Instituto evolucionar de manera dinámica sin afectar sus resultados y proporcionar a los directivos la información necesaria para el desempeño de sus actividades.

##### a) Capacidad para proporcionar información necesaria para la realización de sus actividades

#### 32. ¿La estructura organizacional facilita el flujo de información hacia los niveles superiores e inferiores y entre todas las áreas de la Institución de Seguros?



*El 41% de los directivos consideran que falta que la información fluya entre empresas, debido a que existe una cultura jerárquica.*

#### 33. ¿Las líneas de reporte establecidas proporcionan información apropiada a los Directivos/Gerentes de acuerdo a sus responsabilidades y autoridad?



*Para el 79% de los ejecutivos encuestados, las líneas de reporte establecidas proporcionan información apropiada.*

*Sin embargo el 7% opinan que sólo parcialmente, la información no necesariamente fluye de arriba hacia abajo y debe mejorarse la comunicación; y el 14% consideran que no existe.*

## En Conclusión

### II.4.1. Estado general para el suministro de información

Los ejecutivos consideran que las líneas de reporte establecidas proporcionan información apropiada. Sin embargo, algunos estiman que es complicado poder acceder a la información o que el flujo no se facilita en todos los casos. La información fluye entre niveles debido a que existe una cultura jerárquica en la Institución, pero muy poco entre empresas y/o entre áreas.

Asimismo, afirman que debería ser mucho más eficiente el flujo de información así como el seguimiento a la misma. Consideran que existen áreas de mejora en la información estratégica y de negocio; algunas veces la información no se difunde correctamente, su acceso depende de una persona o no es de acceso libre y es necesario que fluya hacia los demás niveles.

Sugerimos que se implementen mecanismos sólidos para difundir la información desde la Alta Dirección hacia los demás niveles de la organización, así como entre las áreas de la Institución.

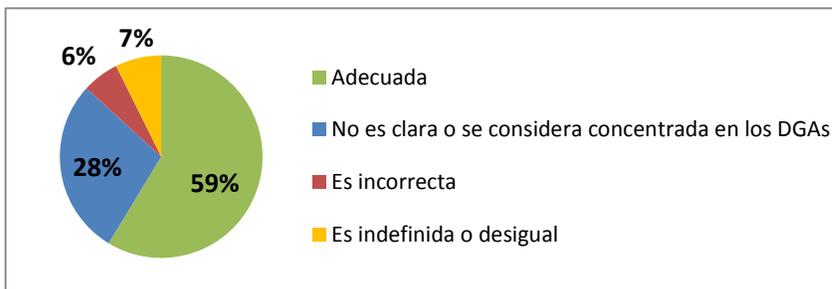
### II.5. Asignación de Autoridad y Responsabilidad.

La asignación de responsabilidades, delegación de autoridad e implementación de políticas relacionadas deben proporcionar las bases del control interno. Asimismo, un involucramiento mayor del personal incrementa la motivación y la iniciativa propia para resolver problemas.

#### a) Descripciones de puestos y nivel de responsabilidad

Las descripciones de puestos deben estar alineadas con la responsabilidad y la autoridad que les ha sido delegada y deben considerar las responsabilidades asociadas al cumplimiento de los objetivos del puesto, la definición de las responsabilidades de los directivos relacionados con el puesto, la correcta delegación de autoridad en caso de que un nivel superior no tenga la posibilidad de cumplir con sus responsabilidades, y el claro establecimiento de niveles de responsabilidad y límites de autoridad.

### 34. ¿Cómo considera Ud. la asignación de responsabilidades y la delegación de autoridad en el Instituto?



Las opiniones se encuentran divididas, ya que un 59% de directivos consideran adecuada y clara la asignación de autoridad a través de la descripción de puestos.

Sin embargo el 41% restante considera que es incorrecta o se encuentra concentrada en los Directores Generales Adjuntos y por lo tanto, el nivel de involucramiento de los demás niveles no es el idóneo para la organización.

**35. ¿Las descripciones de puesto contienen referencias específicas a asuntos relacionados con el control de responsabilidades compartidas?**



El 49% de los directivos indican que no existen responsabilidades compartidas.

El 27% estiman que sí se cuenta con referencias específicas, y de forma limitativa el 12% piensan que son presentadas de manera general y el otro 12% no tiene conocimiento del tema.

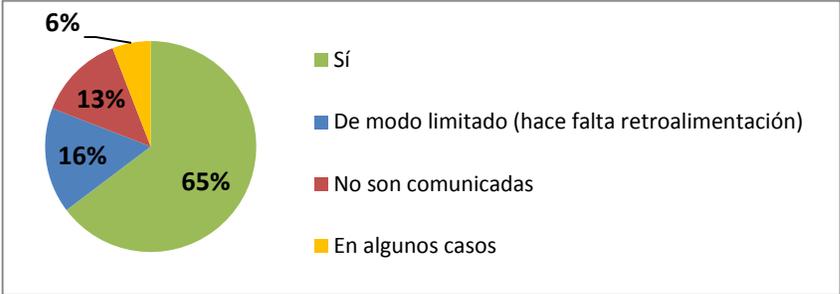
**36. ¿Las facultades de los empleados se complementan con un apropiado nivel de aptitud y con límites claros de autoridad?**



Gran parte de los directivos del Instituto (el 58%) indica que los empleados cuentan con un nivel de aptitud apropiado y límites claros de autoridad.

Sin embargo, el 30% piensan que es limitativo en algunas áreas o que falta establecer dichos límites de manera clara

**37. ¿Son comunicadas claramente a los ejecutivos las responsabilidades y las expectativas derivadas de las actividades de su responsabilidad?**



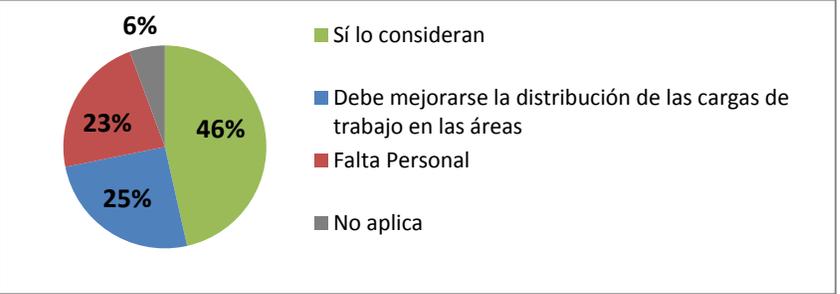
*El 65% consideran que se comunica claramente a los ejecutivos las responsabilidades ya sea verbalmente, en el proceso de inducción, manuales, políticas o mediante el BSC.*

*Sin embargo, el 29% indican que falta retroalimentación o que no son comunicadas las responsabilidades.*

**b) Dimensionamiento de las áreas**

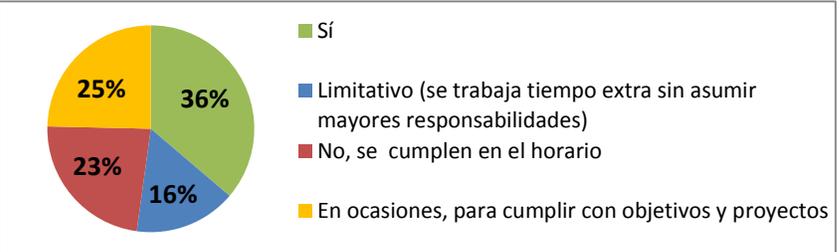
El número de empleados que trabajan para el Instituto deben ser suficientes para el tamaño de la entidad y el consecuente logro de metas y objetivos.

**38. ¿El dimensionamiento de las áreas en lo relativo al personal considera la naturaleza y complejidad de las operaciones que les competen? ¿Por qué?**



*Cerca de la mitad de los ejecutivos (48%) coincide en que existen pocas personas especializadas y sobre todo que la cantidad de trabajo rebasa al personal disponible.*

**39. ¿Los Directores/Gerentes y Supervisores trabajan tiempos extras prolongados y asumen mayores responsabilidades de las que les corresponderían?**



*El 36% indican que se trabajan tiempos extras, el 25% lo hacen de forma puntual para cumplir con objetivos y/o proyectos asignados.*

*El 16% consideran se trabajan tiempos extras, pero que no asumen mayores responsabilidades.*

## En Conclusión

### II.5.1. Estado general con respecto a las descripciones de puestos y niveles de responsabilidad.

La mayoría de los encuestados indican que las descripciones de puestos no se encuentran establecidas de manera formal, no son claros y contienen referencias generales. Consideran que las facultades de los empleados se complementan con capacitación y con un apropiado nivel de aptitud.

Asimismo, indican que son comunicadas claramente a los ejecutivos las responsabilidades mediante el proceso de inducción y se encuentran incluidas en los manuales de políticas y procedimientos.

Sin embargo, algunos directivos y personal operativo estiman que las responsabilidades no tienen límites claros y no son comunicadas adecuadamente. Asimismo, la asignación de autoridad se encuentra concentrada en los Directores Generales Adjuntos y por lo tanto el involucramiento de los demás niveles no es el idóneo para la organización.

Se necesita formalizar el proceso de elaboración de descripciones de puestos incluyendo la definición de criterios específicos.

Asimismo se sugiere realizar esfuerzos en la comunicación de las responsabilidades y de los límites de autoridad.

### II.5.2. Estado general referente al dimensionamiento de las áreas

Una parte de los directivos y personal operativo considera que el dimensionamiento de las áreas obedece a la naturaleza, complejidad, especialización y compromiso del negocio, debido a que se encuentran equilibradas y estructuradas las cargas de trabajo con las responsabilidades y el personal. Resaltan que el personal cuenta con la experiencia, especialización y capacitación para realizar el volumen de operación y la complejidad de sus actividades.

Algunos ejecutivos consideran que el personal es insuficiente para las actividades requeridas o que no se realizan revisiones periódicas sobre la estructura de la organización, lo cual se ve reflejado en áreas con personal sobrepoblado o lo contrario, limitado de personal y con carga o demanda de trabajo excesiva

Se debe revisar regularmente la estructura de las áreas operativas con el fin de dimensionarlas adecuadamente, de tal manera que siempre estén adecuadas a las necesidades de la organización.

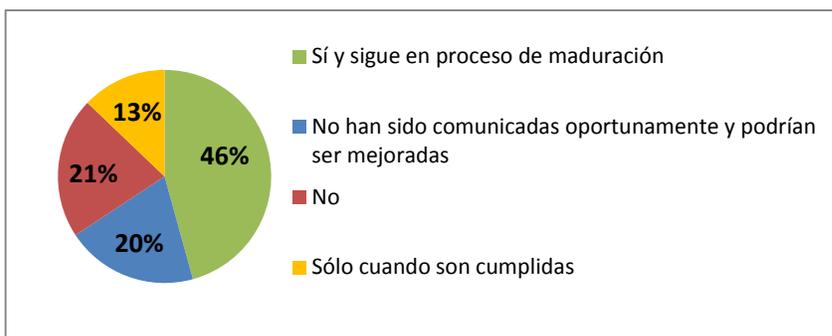
## II.6. Políticas y Procesos Institucionales.

Se establecen políticas y procedimientos para contratar, promover y compensar a los empleados de la Institución de Seguros. Estas políticas y procedimientos son revisados y modificados conforme lo requiera la organización.

### a) Políticas y procedimientos de Recursos Humanos

Deben existir políticas y procedimientos para contratar, entrenar, promover y compensar a los colaboradores de la Institución de Seguros.

#### 40. ¿Las políticas y procedimientos del Instituto se encuentran documentados?

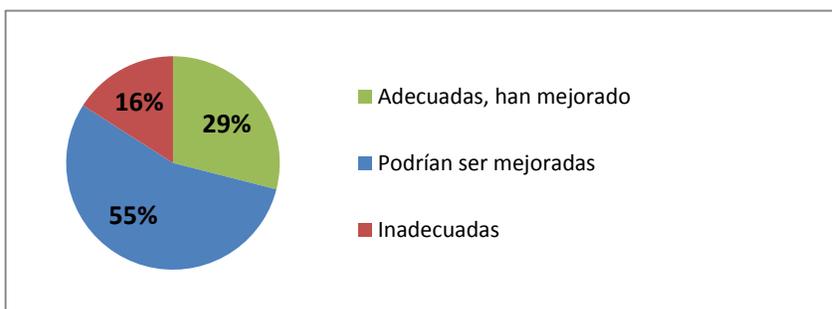


*Los ejecutivos coinciden en un 46% que las políticas y procedimientos vigentes se encuentran en proceso de maduración y mejora, o que no existen para todas las áreas.*

*El 20% considera que no son comunicadas oportunamente y podrían ser mejoradas.*

*El 21% piensan que no permiten las contrataciones adecuadas.*

#### 41. ¿Cómo considera las políticas de Recursos Humanos en relación al proceso de contratación, entrenamiento, plan de carrera, promoción y compensaciones?



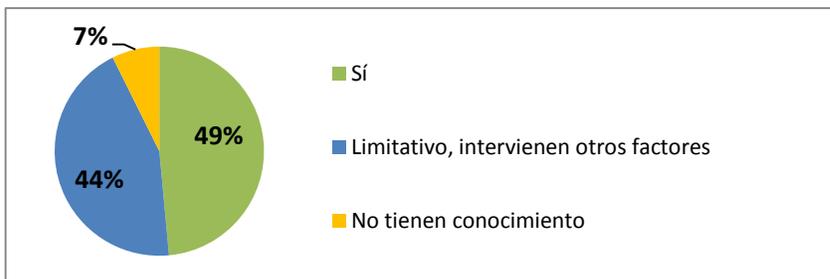
Un 29% opinan que han mejorado las políticas de Recursos Humanos en comparación con otros años, sin embargo para el 55% faltan planes de capacitación o carrera, ya que indican que no se cuenta con ellos.

Además el 16% piensan que las compensaciones económicas son bajas por insuficiencia de presupuesto, por tal motivo las contrataciones se dificultan.

**42. ¿Se realizan evaluaciones y actualizaciones periódicas de las políticas y procedimientos?**



**43. ¿El resultado de las evaluaciones del desempeño se constituyen como el principal argumento para la promoción de un empleado y/o en su caso retenerlo en caso que haya decidido abandonar la organización?**



La mayoría de los directivos (89%), mencionan que se realizan evaluaciones una vez al año. El resultado de las evaluaciones del desempeño en un 49% constituye el principal argumento para la promoción o retención de un empleado, tomando como herramienta de apoyo el BSC.

El 44%, creen que las evaluaciones no se revisan y los ascensos son otorgados por espacios existentes. Además, el presupuesto es restringido por lo que en algunas ocasiones los sueldos no incrementan.

**44. ¿Se toman acciones correctivas apropiadas por falta de cumplimiento a políticas establecidas?**



*El 62% creen que los empleados entienden que un desempeño ineficiente tiene consecuencias económicas y de crecimiento dentro del Instituto.*

*En cuanto al 38%, indican que existe poca rotación dentro de la organización por desempeños ineficientes, no existen medidas correctivas y falta sensibilizar al personal sobre el valor y la importancia de sus actividades.*

**45. ¿Entienden los empleados que un desempeño ineficiente tiene como resultado consecuencias correctivas?**



**En Conclusión**

**II.6.1. Estado general en los procesos, procedimientos y políticas de las áreas**

Los encuestados coinciden en que las políticas y procedimientos para la Institución se encuentran inexistentes. Indican que el conocimiento de cada área se encuentra en los empleados actuales y no en documentación existente.

Algunos directivos y personal operativo comentan que existen muchas áreas de oportunidad en la formalización y homologación de las políticas y procedimientos para tener un proceso eficiente.

Una vez documentadas las políticas y procedimientos, se necesitan difundir y actualizar, para que se cumplan y se adapten al nivel de especialización que necesita cada área.

Se debe fortalecer la comunicación organizacional para que se considere a todo el universo del personal en las estrategias del negocio y que se evalúe el esquema de compensaciones por desempeño (Metas laborales).

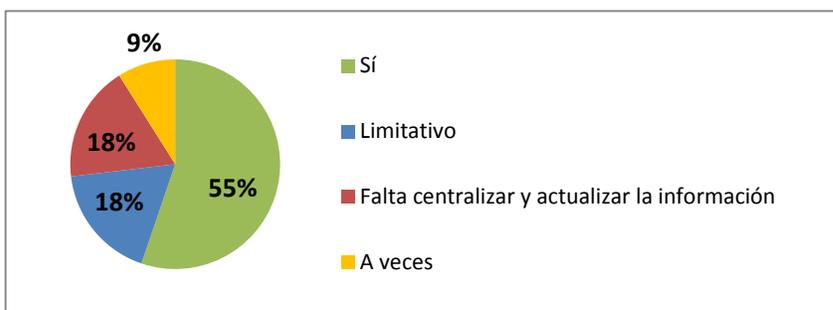
## II.7. Información y Comunicación.

La información se debe identificar, capturar, procesar y reportar a través de sistemas de información. También deben existir mecanismos de comunicación internos y externos al Instituto.

### a) Gestión de la información

Para poder establecer los objetivos organizacionales, los directivos deben tener un fácil acceso a la información interna y externa, y a sistemas que les permitan tratar, intercambiar y reportar la información.

**46. ¿Considera Ud. que la información de su DGA que se maneja a través de los sistemas de cómputo o manualmente, tienen la disponibilidad y contenido requeridos por los directivos para fijar sus objetivos, estrategias y medir resultados adecuadamente? ¿Si no, qué mejoras podrían manejarse?**

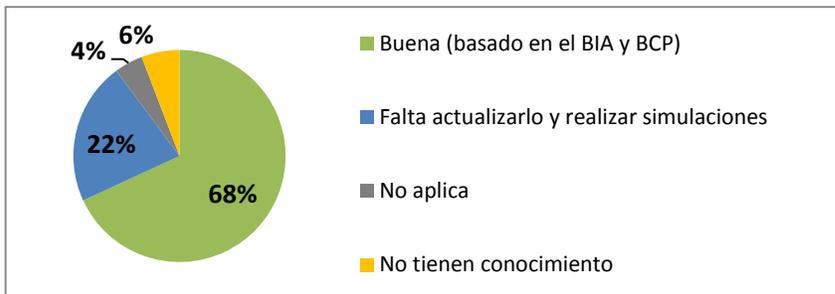


*El 55% de los entrevistados comentan que la información de las DGA's se comunica mayormente mediante el BSC.*

*El 18% piensan que la información se encuentra desactualizada, es difícil obtener información de otras áreas y faltan sistemas de cómputo para fijar los objetivos, estrategias y medir resultados adecuadamente.*

*El 27% restante piensa que la información se debe compartir, difundir y bajar a todos los niveles de la organización. Del mismo modo, se necesita un mayor involucramiento de los directivos para alcanzar los objetivos.*

**47. En casos de imprevistos en su área y/o en su DGA, para recuperar información y/o re-establecer la operación, ¿Cuál es su percepción respecto a la efectividad, actualización y revisión del DRP (Plan de Recuperación de Desastres)?**



*El nivel de satisfacción global es alto, ya que un 68% se enfocan en actualizarlo y realizar pruebas periódicas, además de adquirir servidores para corroborar el buen funcionamiento, el Plan de Recuperación de Desastres está basado en el BIA y BCP.*

*El 22% proponen que exista mayor cultura, inversión en sistemas, simulaciones, coordinación e involucramiento en toda la empresa y no solo por áreas.*

*Y el 6% no tienen conocimiento de lo que es un DRP, y el 4% consideran que no aplica para su área.*

## En Conclusión

### II.7.1. Estado general para la gestión de la información.

Los ejecutivos afirman que la información se maneja mediante herramientas tecnológicas, planes y estrategias de trabajo, reuniones semanales y se difunde a través de archivos compartidos.

Sin embargo, algunos de ellos piensan que la información se encuentra desactualizada, que es difícil obtener datos por parte de otras áreas y que faltan sistemas automatizados para fijar los objetivos, estrategias y medir resultados adecuadamente. Sugieren que la información se comparta y se difunda a los demás niveles de la Institución.

No obstante, varios directivos y personal operativo estiman que los sistemas de información no facilitan el acceso a la información y tampoco su actualización. Proponen que exista mayor cultura, inversión en sistemas, simulaciones, coordinación e involucramiento en toda la empresa y que no existan acciones discrecionales en algunas empresas y áreas.

Se debe implementar un mecanismo de difusión eficaz de la información entre las áreas de la Institución.

### II.7.2. Estado general referente a los mecanismos de comunicación

Gran parte de los directivos y personal operativo afirman que se preocupan por comunicar los roles y responsabilidades constantemente a sus empleados, incluso se realizan evaluaciones y supervisan al personal de manera continua.

Referente a los sistemas de retroalimentación con externos, la mayoría considera que existen mecanismos de retroalimentación en la Institución, tales como encuestas de satisfacción, áreas de atención de quejas y denuncias anónimas.

Sin embargo, existen oportunidades de mejora; algunos ejecutivos consideran que son inadecuados o que no existe comunicación con clientes, proveedores y otras partes externas. Consideran necesario establecer mayores mecanismos de retroalimentación y difusión de las políticas y procedimientos.

Asimismo, estiman importante contar con acceso al sistema de denuncias para prevenir fraudes, mejorar y tener transparencia en la institución. Consideran importante reforzar la comunicación con clientes externos para denunciar situaciones de fraude o riesgos importantes, ofrecer mayor transparencia a la Institución y entrar en un proceso de mejora continua.

La intranet o las carpetas compartidas pueden ser un medio adecuado de difusión de información, por lo que se debe establecer una infraestructura que garantice que toda la información operativa de la Institución esté disponible, pero solamente por el personal que debe tener acceso a ella.

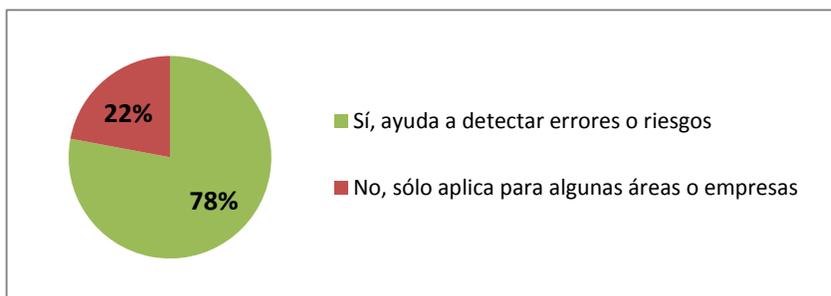
Los directivos y personal operativo deben comunicar la información a su personal y ser evaluados sobre este punto.

Asimismo, se necesita evaluar la efectividad de los procesos para la atención a clientes y comunicación con proveedores, ya que podría afectar la imagen de la Institución.

## II.8. Monitoreo y Supervisión.

Para evaluar la calidad del control interno dentro de la Institución de Seguros, con el fin de determinar si está funcionando de manera eficaz y si es necesario realizar modificaciones, debe existir un sistema de monitoreo y supervisión adecuado. El monitoreo debe considerar el desempeño del personal y los mecanismos de comunicación con terceros con el fin de detectar problemas en la información generada.

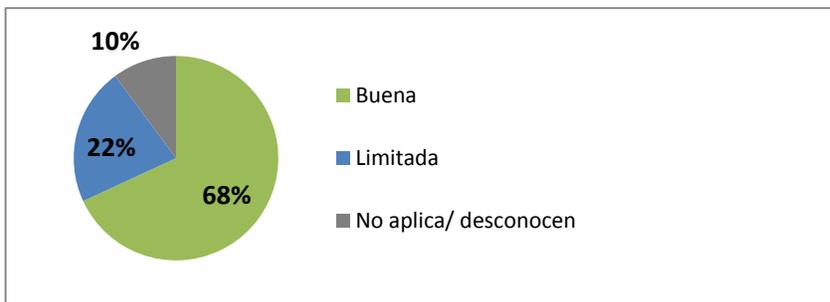
### 48. ¿Considera efectivo el monitoreo (manual o por sistemas) de las operaciones diarias que se realiza en su área y en su DGA? ¿Por qué?



El 78% de los encuestados tienen un nivel de satisfacción positivo sobre el monitoreo de las operaciones diarias. Consideran que es efectivo debido a que detecta errores y posibles riesgos.

El 22% estiman que se puede mejorar en el monitoreo de algunas áreas o empresas dentro de la organización.

**49. ¿Cómo considera el monitoreo de las quejas de los clientes, siendo indicativo de la existencia de deficiencias en el proceso operativo? ¿Hasta dónde llega este monitoreo?**



El 68% considera que existe un adecuado, constante y correcto monitoreo de quejas de los clientes, sin embargo un 22% considera que hace falta mayor prevención y seguimiento a quejas. El porcentaje restante no tiene conocimiento sobre los mecanismos de denuncias o quejas.

**En Conclusión**

**II.8.1 Estado general sobre el monitoreo y supervisión del sistema de control interno**

En general, el nivel de satisfacción de los directivos y personal operativo sobre el monitoreo de las operaciones diarias es bajo. Consideran que no es efectivo porque no se detectan errores, posibles riesgos, y que puede mejorar en el monitoreo de algunas áreas dentro de la organización.

Opinan que el monitoreo de quejas de los clientes no es adecuado ni constante. Por lo tanto, estiman que existen amplias oportunidades de mejora en la supervisión de las operaciones diarias y en los mecanismos de vigilancia de quejas de los clientes. Asimismo, varios de los ejecutivos encuestados desconocen los mecanismos existentes de denuncias o quejas.

Se sugiere que exista un seguimiento puntual a la implementación de la metodología de Control Interno con apego a las políticas y procedimientos de la Institución.

También proponemos que se difundan y actualicen los mecanismos de monitoreo de quejas tanto a los externos como a los internos involucrados. La difusión del proceso garantiza interacción e interés en las áreas involucradas, lo que genera exigencia de efectividad.

## Capítulo III. Desarrollo del proyecto

El proyecto se desarrolló en 3 fases, en las cuales se tuvo la participación del personal de Mazars y de la Institución de Seguros. A continuación se describen las fases desarrolladas en el proyecto:

### III. Fase 1. Planeación del Proyecto

- Definición de objetivos del proyecto.
- Delimitación del alcance del proyecto.
- Selección de recursos de consultoría.
- Selección del personal clave de la empresa (en todos los niveles jerárquicos).
- Estimación de tiempos.
- Definición de la mecánica de trabajo, comunicación y uso de herramientas.
- Definición de entregable y alineación de expectativa del cliente.

Para llevar a cabo esta fase, se tuvieron 12 sesiones de trabajo con los directivos de la institución de Seguros. En ellas, se implementaron dinámicas como lluvia de ideas, metodología Delphi y análisis de causas – raíz.

En las sesiones de trabajo, se establecieron los objetivos, alcance del proyecto, tiempos establecidos, cantidad de recursos de consultoría y sus perfiles correspondientes, personal clave para recopilar la información correspondiente en cada área, así como identificación de riesgos potenciales y la mecánica de trabajo.

### **OBJETIVOS**

#### **General**

El objetivo del proyecto, es apoyar a la Institución de Seguros en la definición de Procesos de Negocio en alto nivel, así como el desarrollo de la documentación de los procesos estratégicos, de negocio y de soporte, con apego en la metodología implementada por la Matriz (Holding) y a las regulaciones externas LISF y CUSF.

#### **Específicos**

1. Establecer el Modelo de Operación (Catalogo de procesos) para la Institución de Seguros.
2. Desarrollo de los diagramas de flujo de cada uno de los procesos estratégicos, de negocio y de soporte de la Institución.
3. Desarrollo de las narrativas de cada uno de los procesos estratégicos, de negocio y de soporte de la Institución.

## ALCANCE

El alcance del proyecto, comprende la realización del modelo de operación de la Institución de Seguros (Catálogo de Procesos), así como el desarrollo de cada uno de los procesos estratégicos, de negocio y de soporte.

No es de alcance cualquier otro desarrollo para el establecimiento de un Gobierno Corporativo, tales como; Definición de funciones y responsabilidades del personal de la institución; Actualización o modificación a la estructura orgánica; Estudio y evaluación de la segregación de funciones; Definición de controles operativos, financieros o tecnológicos y legales; Identificación de riesgos operativos, financieros, tecnológicos y legales; Reingenierías de procesos; cualquier otro que no se especifique en los objetivos del presente documento.

Para ver el detalle de los resultados de la Fase I, consultar *Anexo 01* del Informe.

## III. Fase 2. Ejecución del Proyecto

- Análisis del Modelo de la empresa matriz (Holding).
- Sesiones de trabajo para la definición del Catálogo de Procesos con un enfoque funcional.
- Programación de sesiones de levantamiento de información (Uno a uno y grupales).
- Ejecución de las sesiones de levantamiento de información.
- Documentación de Narrativas.
- Documentación de Diagramas de Flujo.
- Revisiones internas.
- Ajustes a las modificaciones.
- Revisiones con los responsables de los Procesos.
- Atención a los ajustes solicitados por el/los responsables de los Procesos.

Para llevar a cabo esta fase, se tuvieron 55 sesiones de trabajo con el personal operativo y gerencial de la institución de Seguros. Las cuales se subdividen en 15 sesiones grupales y 40 individuales.

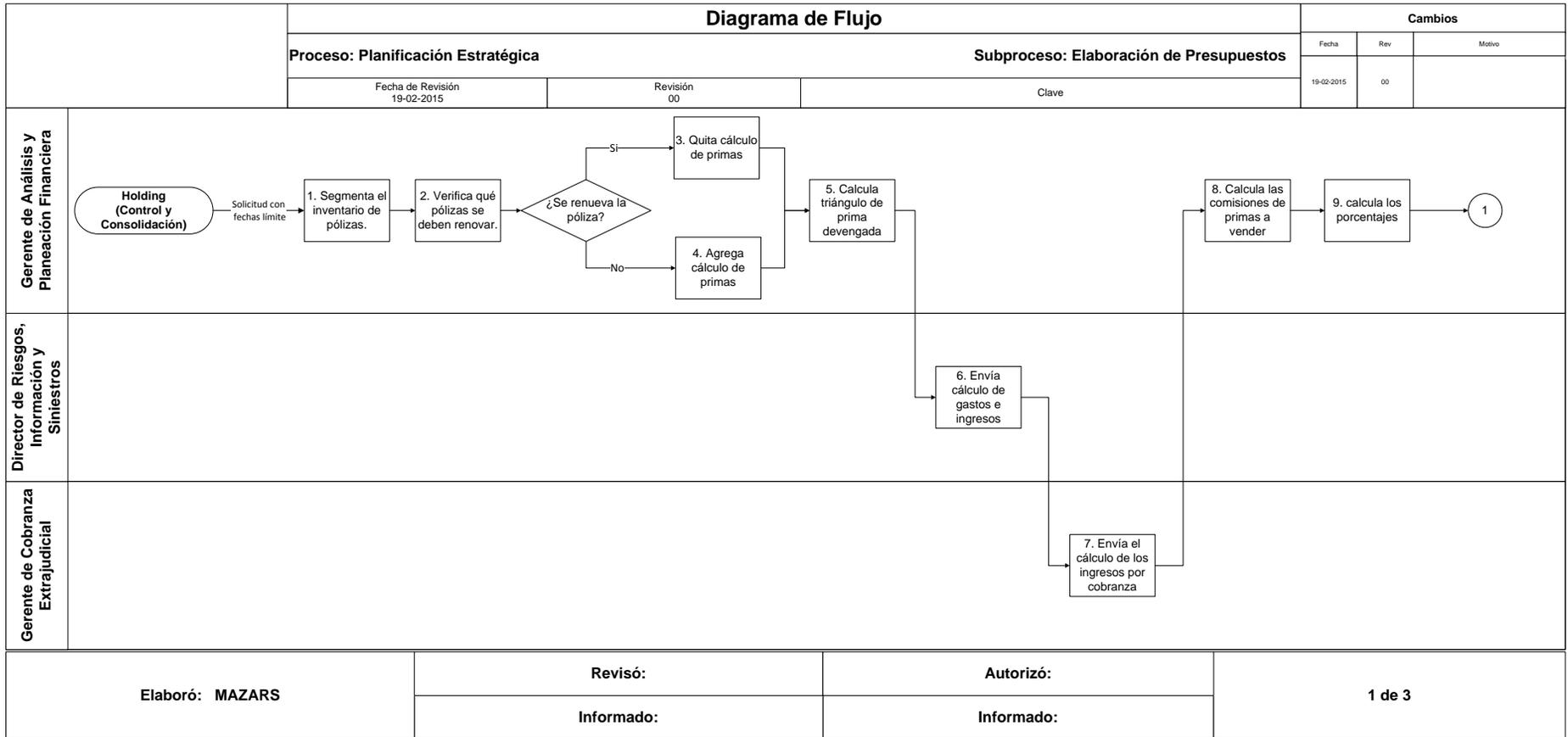
Las etapas generales que fueron desarrolladas durante las sesiones grupales e individuales para la documentación de procesos fue la siguiente:

1. Análisis de la información del área y su comparativo con el Modelo de la empresa matriz.
2. Sesiones de trabajo para el diseño de alto nivel de macro procesos, proceso y procedimientos del área.
3. Sesiones de levantamientos de información. Técnicas utilizadas: Entrevista, cuestionarios, lluvia de ideas, modelado de procesos (propuestos) y recorridos en la operación.
4. Sesión de validación y ajustes de la documentación (Diagramas de flujo y Narrativas) de cada área.

El detalle de los resultados obtenidos durante esta fase se muestran en el Anexo 02 y 03. Sin embargo, a continuación se muestran algunos ejemplos:

✓ **Procesos Estratégicos**

▪ **[PE1.1-PFEP] - Elaboración de Presupuestos**



## Diagrama de Flujo

**Proceso: Planificación Estratégica**

**Subproceso: Elaboración de Presupuestos**

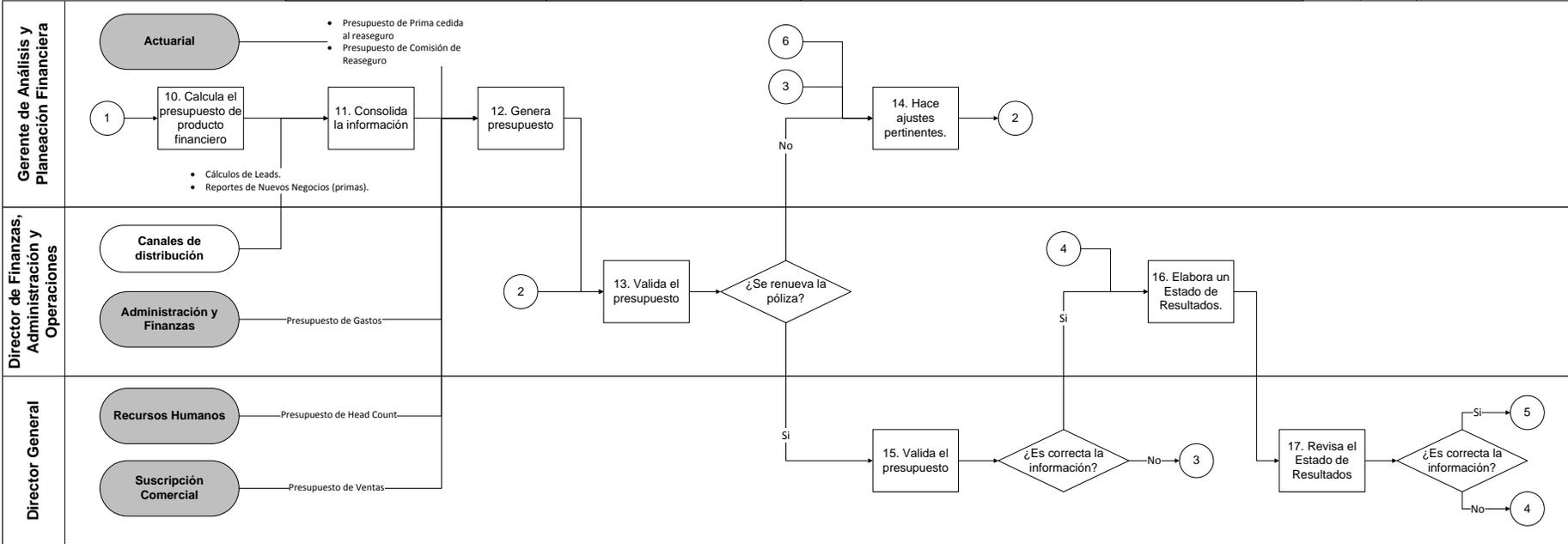
### Cambios

| Fecha      | Rev | Motivo |
|------------|-----|--------|
| 19-02-2015 | 00  |        |

Fecha de Revisión  
19-02-2015

Revisión  
00

Clave



Elaboró: MAZARS

Revisó:

Autorizó:

2 de 3

Informado:

Informado:

### Diagrama de Flujo

**Proceso: Planificación Estratégica**

**Subproceso: Elaboración de Presupuestos**

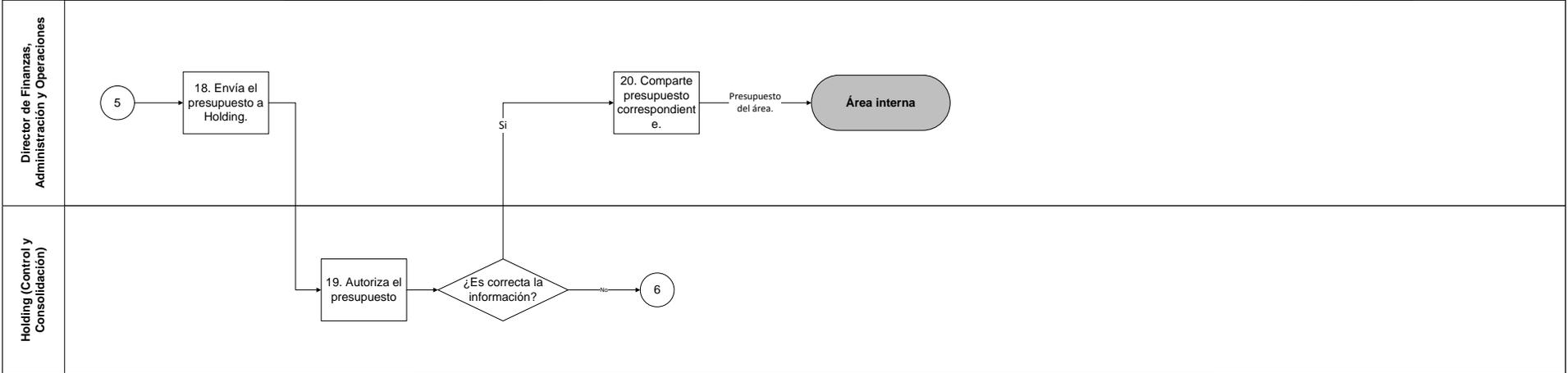
#### Cambios

| Fecha      | Rev | Motivo |
|------------|-----|--------|
| 19-02-2015 | 00  |        |

Fecha de Revisión  
19-02-2015

Revisión  
00

Clave



**Elaboró: MAZARS**

**Revisó:**

**Autorizó:**

**3 de 3**

**Informado:**

**Informado:**

## Descripción del proceso

**Región: México**

**Subproceso: [PE1.1-PFEP] - Elaboración de Presupuestos**

**Versión: 1.0**

Realizado por: Mazars

Fecha: 19/02/2015

### Objetivo:

Generar el presupuesto que aplicará a cada área, en alineación con los objetivos estratégicos trazados por la organización asegurando el cumplimiento con las políticas internas y de la Institución.

### Puntos de partida:

#### a) Alcance:

Desde que se segmenta el inventario de pólizas hasta que se comparte el presupuesto correspondiente a cada director de área.

#### b) Entradas Externas:

Solicitud con fechas límite.

Cálculos de leads Reporte de nuevos negocios (primas).

#### c) Entradas Internas

Presupuesto de Ventas (Suscripción Comercial).

Presupuesto de Prima cedida al reaseguro (Actuarial).

Presupuesto de Comisión de Reaseguro (Actuarial).

Presupuesto de Gastos (Administración y Finanzas).

Presupuesto de Head Count (RH).

### Actividades:

**1. Gerente de Análisis y Planeación Financiera,** Segmenta el inventario de pólizas (cálculo de primas) de la empresa por tipos de pólizas (platino, oro, etc.)

**2. Gerente de Análisis y Planeación Financiera,** Verifica qué pólizas se deben renovar

**¿Se renuevan las pólizas?**

**3. No. Gerente de Análisis y Planeación Financiera,** Excluye el monto de las primas que no se renovarían del cálculo de ingresos. **(Pasa a la actividad 5)**

**4. Sí. Gerente de Análisis y Planeación Financiera,** Agrega el monto de las primas a renovar al cálculo total de ingresos.

**5. Gerente de Análisis y Planeación Financiera,** Realiza un archivo llamado 2 RRC Mex GAAP & IFRS UPA.xls en donde se calcula con triángulos de prima devengada la reserva de riesgos en curso.

|   |
|---|
| <b>6. Director de Riesgos, Información y Siniestros,</b> Envía a Planeación Financiera el cálculo de los gastos e ingresos de información.  |
| <b>7. Gerente de Cobranza Extrajudicial,</b> Envía a Planeación Financiera el cálculo de los ingresos por cobranza.   |
| <b>8. Gerente de Análisis y Planeación Financiera,</b> Calcula las comisiones de las primas a vender.   |
| <b>9. Gerente de Análisis y Planeación Financiera,</b> Calcula los porcentajes de reaseguro para primas, siniestros y comisiones.   |
| <b>10. Gerente de Análisis y Planeación Financiera,</b> Calcula el presupuesto del producto financiero.   |
| <b>11. Gerente de Análisis y Planeación Financiera,</b> Consolida e Ingresa la información al modelo de presupuestos.   |
| <b>12. Gerente de Análisis y Planeación Financiera,</b> Genera el presupuesto con base en el cálculo generado por los canales de distribución referentes al cálculo de primas y envía al <b>Director de Finanzas, Administración y Operaciones.</b> |
| <b>13. Director de Finanzas, Administración y Operaciones,</b> Valida el presupuesto contra la balanza contable.  |
| <b>¿Es correcta la información?</b>   |
| <b>14. No, Gerente de Análisis y Planeación Financiera,</b> Hace los ajustes necesarios. <b>(Regresa a la actividad 7)</b>  |
| <b>15. Sí. Director General,</b> Valida el presupuesto contra los objetivos estratégicos e históricos.  |
| <b>¿Es correcta la información?</b>   |
| <b>No. (Regresa a la actividad 14)</b>  |
| <b>16. Sí. Director de Finanzas, Administración y Operaciones,</b> Elabora y envía el Estado de Resultados en formato estratégico al Director General.  |
| <b>17. Director General,</b> Revisa el Estado de Resultados de acuerdo a los criterios establecidos para las metas del presupuesto anual.   |
| <b>¿Es correcta la información?</b>   |
| <b>No, (Regresa a la actividad 16)</b>  |
| <b>18. Sí. Director de Finanzas, Administración y Operaciones,</b> Envía por correo electrónico el presupuesto a la Holding.  |
| <b>19. Holding (Control y Consolidación),</b> Autoriza el presupuesto.  |
| <b>¿Autoriza presupuesto?</b>   |
| <b>No. (Regresa a actividad 14)</b>   |
| <b>20. Sí, Director de Finanzas, Administración y Operaciones</b> comparte a los directores el presupuesto correspondiente de su área.  |

**Puntos finales:**

## a) Conexión entre áreas:

Todas las áreas y Holding (Control y Consolidación)

## b) Salidas Externas

N/A

## c) Salidas Internas

Presupuesto del área.

**Responsables:**

## Dueño del proceso:

Puesto: Gerente de Análisis y Planeación Financiera

Área: Administración y Finanzas

## Jefe inmediato:

**Sistemas de aplicación:**

## Sistemas de aplicación usados durante el proceso:

N/A

**Archivos clave:**

## Archivos utilizados/generados durante el proceso:

Primas de nuevos Negocios MAPFRE (Excel)

Primas de nuevos Negocios HSBC (Excel)

Primas de nuevos negocios World Agency (Excel)

Presupuestos por áreas (Excel)

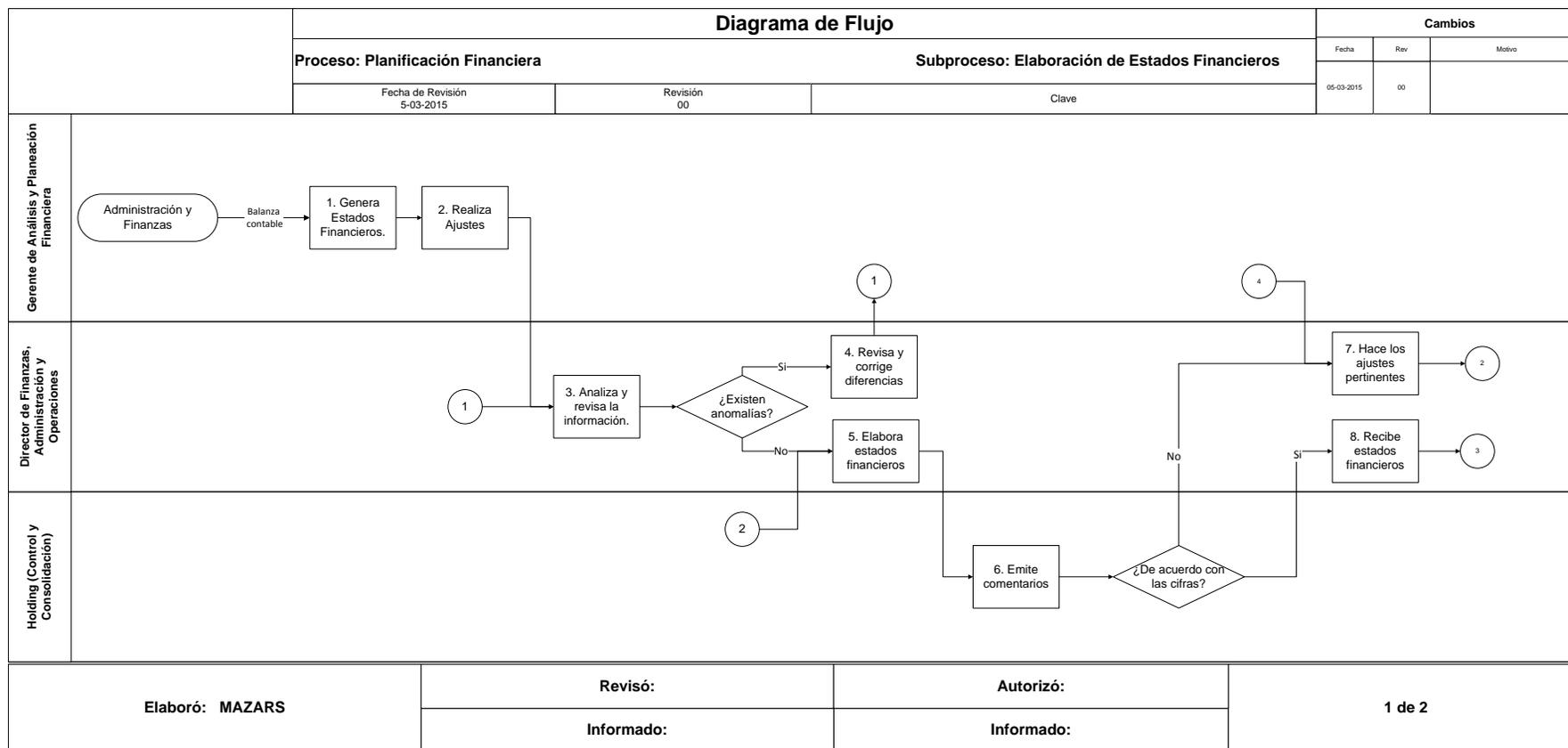
Archivo de prima emitida (Excel)

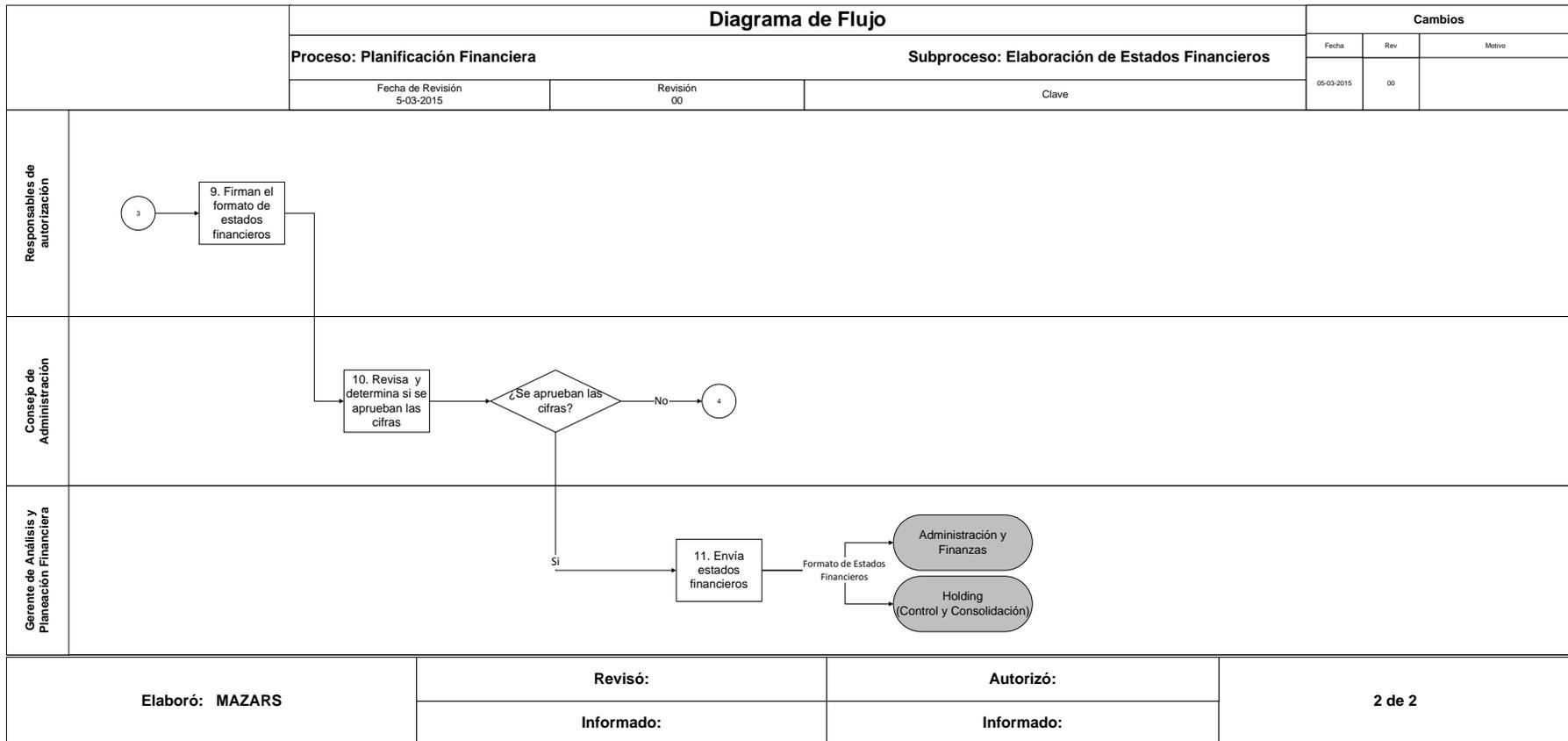
Archivo de RRC (Excel)

Calculadora de Límites y Monitoreo (Excel)

Archivo de comisiones (Excel)

▪ [PE1.2-PFEF] - Elaboración de Presupuestos





## Descripción del proceso

Región: México

Subproceso: Elaboración de Estados Financieros

Versión: 1.0

Realizado por: Mazars

Fecha: 05/03/2015

### Objetivo:

Elaborar los estados financieros conforme a lo reportado en la contabilidad e informar la situación financiera a la Holding y a la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.

### Puntos de partida:

#### a) Fronteras del proceso:

Desde que generan los estados financieros con la balanza contable hasta que se envían los formatos de los Estados Financieros tanto a la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas como al área de Administración y Finanzas.

#### b) Entradas Externas:

N/A

#### c) Entradas Internas

Balanza contable.

Manual de consolidación del corporativo Holding.

### Actividades:

**1. Gerente de Análisis y Planeación Financiera,** Con base en la balanza contable genera Estados Financieros similares a los formatos establecidos en la CUSF.

**Nota 1:** Una vez generada la balanza con base en los archivos Balanza de comprobación SOT "Mes" 2015 y Balanza de comprobación SRV "Mes" "Año", se generan los Estados Financieros pegando las balanzas en el archivo EF Mex GAAP mensual ("Año").xlsx

**2. Gerente de Análisis y Planificación Financiera,** Realiza los ajustes conforme a la regulación de normas internacionales de información financiera (Manual de consolidación de corporativo) que es enviada por la Holding (Control y consolidación) vía correo electrónico.

**3. Director de Finanzas, Administración y Operaciones,** Analiza y revisa la información contenida en los estados financieros mes con mes, a fin de detectar anomalías.

#### ¿Existen anomalías?

**4. Sí. Director de Finanzas, Administración y Operaciones,** Revisa y corrige las diferencias con los contadores. **Regresa a la actividad 2.**

|   |
|---|
| <b>5. No. Director de Finanzas, Administración y Operaciones,</b> Elabora mes a mes los Estados Financieros que se mandan a España y cada trimestre hace un formato especial para la comisión.                |
| <b>6. Holding (Control y consolidación),</b> Recibe los estados financieros y analiza la información a fin de emitir comentarios respecto a las cifras reportadas.  |
| <b>¿Están de acuerdo con las cifras?</b>  |
| <b>7. No. Director de Finanzas, Administración y Operaciones,</b> Hace los ajustes correspondientes. <b>Regresa a la actividad 4</b>  |
| <b>8. Sí. Director de Finanzas, Administración y Operaciones,</b> Recibe los estados financieros y los turna vía correo electrónico a los responsables de autorizarlos.                                       |
| <b>9. Responsables de autorización,</b> Firman el formato de Estados Financieros el Director General, el Director de Finanzas, Administración y Operaciones y el Gerente de Análisis y Planeación Financiera. |
| <b>10. Consejo de Administración,</b> Revisa las cifras y determina si se aprueban o no.  |
| <b>¿Se aprueban las cifras?</b>   |
| <b>No. (Regresa a la actividad 6)</b>   |
| <b>11. Sí. Gerente de Análisis y Planeación Financiera,</b> Envía los estados financieros en formato electrónico tanto al área de Administración y Finanzas y a la Holding (Control y consolidación)          |

**Puntos finales:**

|  |
|--|
| a) Conexión entre áreas.                                   |
| Administración y Finanzas, Holding Control y Consolidación |
| b) Salidas Externas  |
| N/A  |
| c) Salidas Internas  |
| Formato de Estados Financieros                             |

**Responsables:**

|   |
|---|
| Dueño del proceso:                                  |
| Puesto: Gerente de Análisis y Planeación Financiera |
| Área: Administración y Finanzas                     |
| Jefe inmediato:                                     |

**Sistemas de aplicación:**

Sistemas de aplicación usados durante el proceso:

N/A

**Archivos clave:**

Archivos utilizados/generados durante el proceso:

Formatos de Estados Financieros (Excel) (balance general y estado de resultados)

Balanza contable (Excel)

Manual de consolidación de corporativo (Word)

EF Mex GAAP mensual ("Año").xlsx

Balanza de comprobación SOT "Mes" 2015

Balanza de comprobación SRV "Mes" "Año"

Para ver el detalle de los resultados de la fase III. Fase 2 consultar el *Anexo 02* y *03* del Informe.

### III. Fase 3. Cierre del proyecto

- Recopilación de firmas
- Presentación de resultados

Para llevar a cabo esta fase se solicitó inicialmente la firma de autorización para cada uno de los dueños de procesos y una vez obtenidas, se tuvieron 10 sesiones de presentación de la documentación final con el personal operativo, gerencial y directivo de la institución de Seguros.

## Capítulo IV. Análisis de resultados y valor agregado

### IV.1. Análisis de resultados

Los resultados del trabajo realizado en las 3 fases del proyecto se mencionan de acuerdo con la siguiente tabla:

| ENTREGABLE                                      | CANTIDAD DE SESIONES REALIZADAS | CANTIDAD DE PERSONAS INVOLUCRADAS                             | CANTIDAD DE DOCUMENTOS REALIZADOS |
|---|---------------------------------|---|-----------------------------------|
| 01. CATÁLOGO DE PROCESOS                        | 12 sesiones de trabajo          | 15 Directivos, Gerentes y Consultores.                        | 5 1 documento realizado           |
| 02. DIAGRAMAS DE FLUJO Y NARRATIVAS POR PROCESO | 55 sesiones de trabajo          | 15 Directivos, Gerentes, 50 Personal operativo y Consultores. | 20 21 documentos realizados       |

(Tabla 2. Análisis de resultados)

### IV.2. Valor Agregado

Le selección del proceso a mejorar se realizó de acuerdo con el grado de significancia para el cliente y se documentó bajo las siguientes consideraciones:

- Diseño del proceso con un enfoque de administración por procesos (no funcional).
- Diagramación del proceso con la notación BPMN (Business Process Management Notation).
- Proceso alineado a los objetivos estratégicos de la institución.
- Eliminación de duplicidad de funciones y actividades.
- Identificación de riesgos y controles.
- Definición de Indicadores de desempeño del proceso.

Las ventajas de realizar la documentación de procesos bajo las consideraciones anteriores son las siguientes:

- Alineación de procesos a las mejores prácticas y en específico al estándar BPM, metodología reconocida mundialmente.
- Flexibilidad y adaptación en caso de utilizar un ERP (Enterprise Resource Planning, Planificación de Recursos Empresariales; Sistemas informáticos destinados a la administración de procesos y recursos en una organización).
- Reducción de actividades y tiempos.
- Estandarización de las actividades.
- Medición del Proceso para la toma de decisiones oportuna.

- Asegurar que la información que es transformada a través del proceso, es segura, transparente, controlada y alineada con los objetivos estratégicos Institucionales.

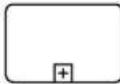
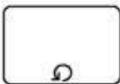
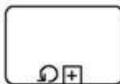
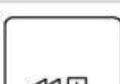
Los resultados son los siguientes:

Metodología utilizada BPM con la notación BPMN

¿Qué es BPMN?

“Business Process Model and Notation (BPMN) es una notación gráfica que describe la lógica de los pasos de un proceso de Negocio. Esta notación ha sido especialmente diseñada para coordinar la secuencia de los procesos y los mensajes que fluyen entre los participantes de las diferentes actividades. BPMN proporciona un lenguaje común para que las partes involucradas puedan comunicar los procesos de forma clara, completa y eficiente. De esta forma BPMN define la notación y semántica de un Diagrama de Procesos de Negocio (Business Process Diagram, BPD). BPD es un diagrama diseñado para representar gráficamente la secuencia de todas las actividades que ocurren durante un proceso, basado en la técnica de “Flow Chart”, incluye además toda la información que se considera necesaria para el análisis.”

Notación BPMN.

|                    | Task  | Sub-Process   |
|--------------------|---|---|
| None               |  |  |
| Loop               |  |  |
| Multiple Instance  |  |  |
| Ad Hoc Sub-Process |   |  |
| Transaction        |   |  |
| Compensation       |  |  |

Data-Based Exclusive Gateway



Event-Based Exclusive Gateway



Parallel Gateway



Inclusive Gateway



Complex Gateway



Inicio

Intermedio

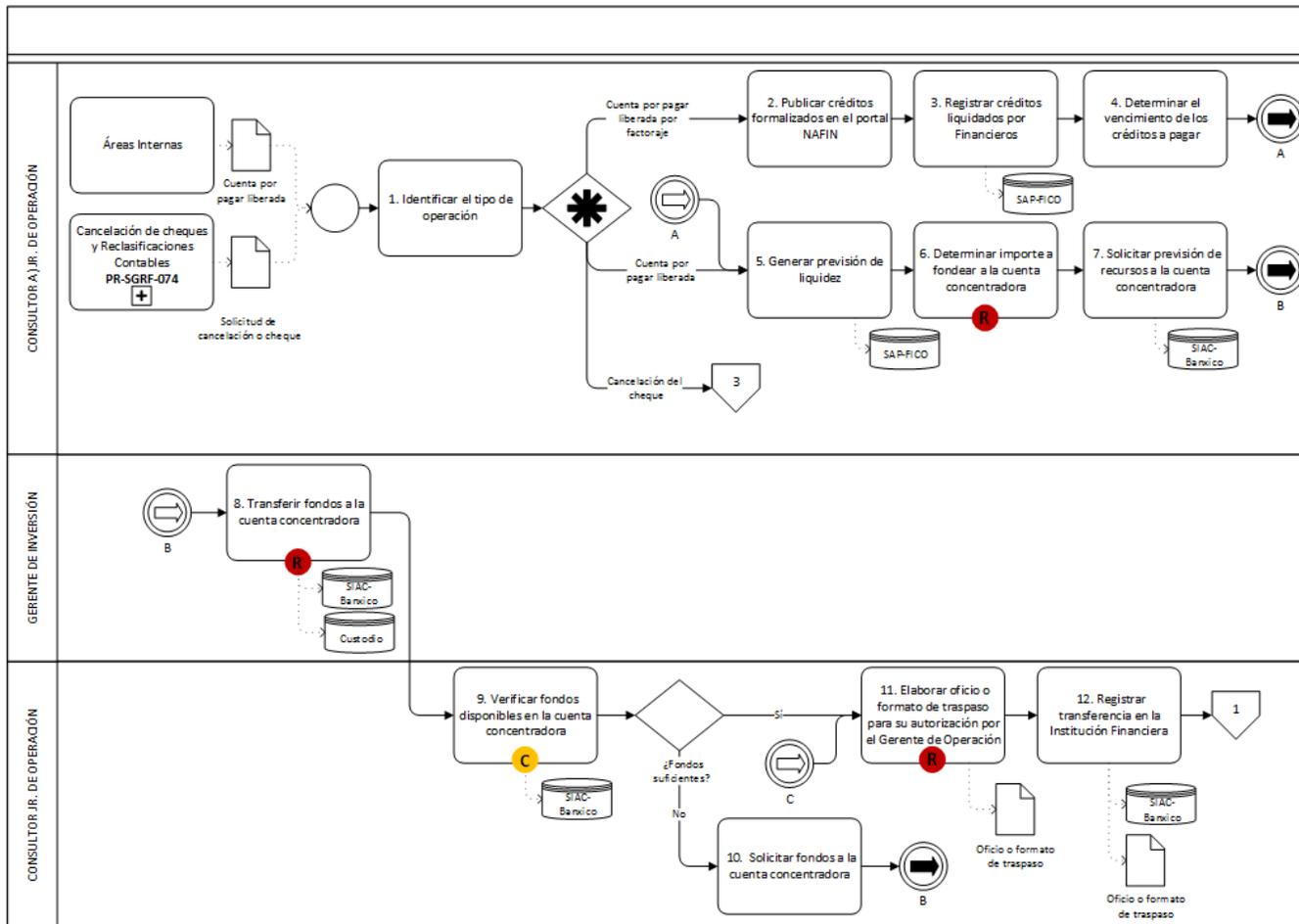
Final



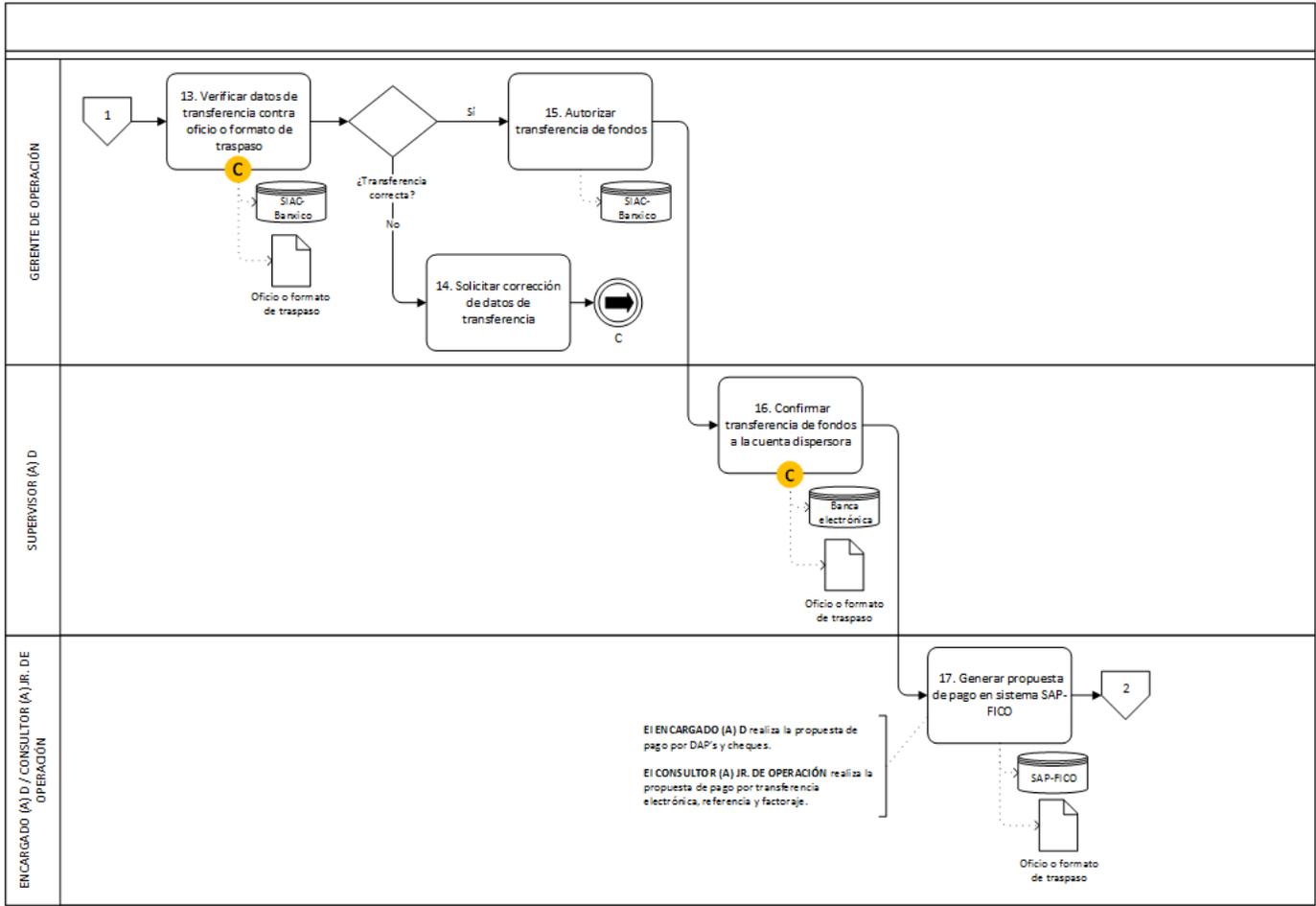
|              | Inicio | Intermedio | Final |
|--------------|--------|------------|-------|
| Mensaje      |        |            |       |
| Tiempo       |        |            |       |
| Error        |        |            |       |
| Cancelación  |        |            |       |
| Compensación |        |            |       |
| Regla        |        |            |       |
| Liga         |        |            |       |
| Terminación  |        |            |       |
| Múltiple     |        |            |       |

# Diagrama del Proceso con la Notación BP

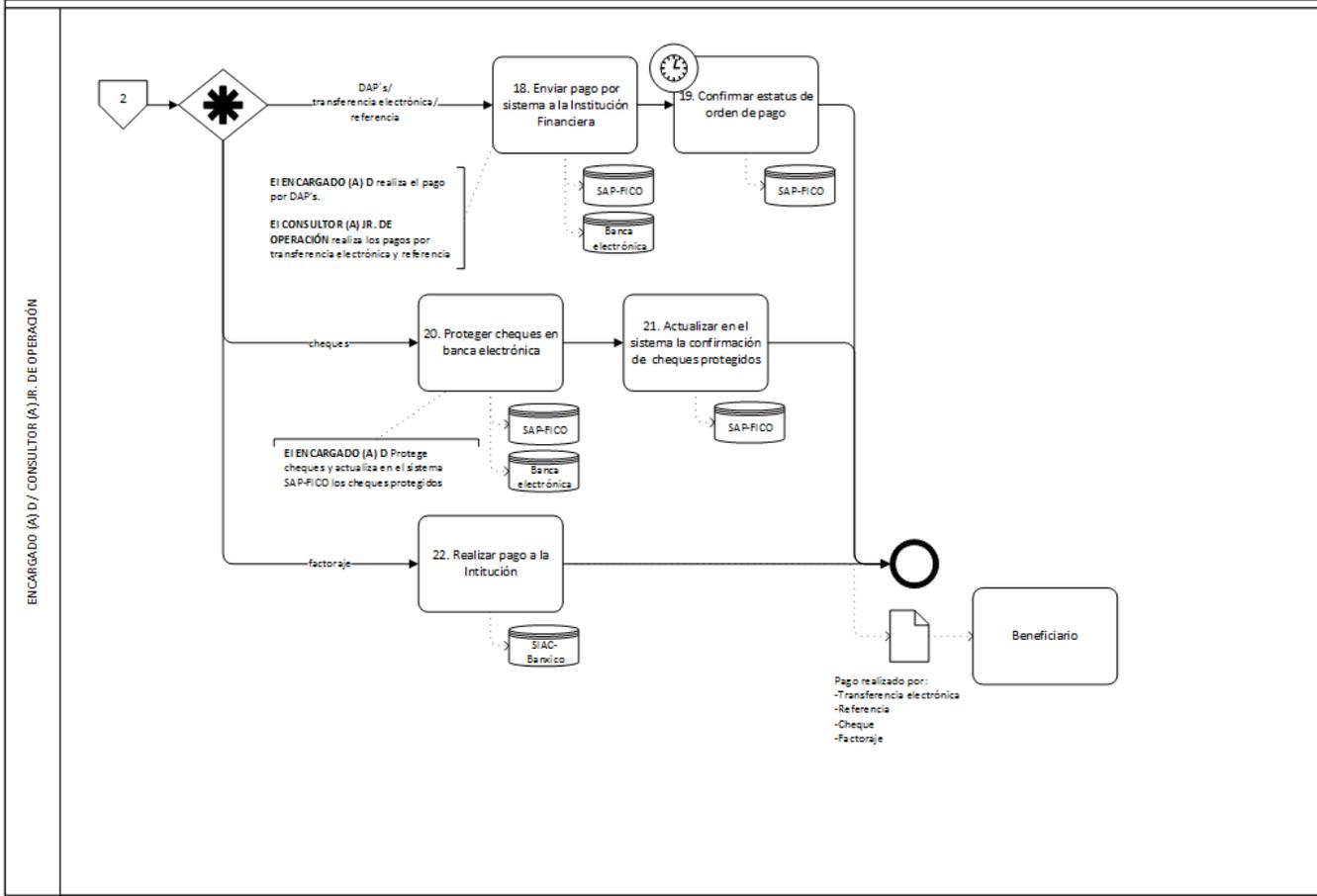
|                       |  |
|-----------------------|--|
| <b>Proceso:</b>       | <b>OPERACIÓN TESORERÍA PRO-SGPF-000</b>                    |
| <b>Procedimiento:</b> | <b>ADMINISTRACIÓN DE PAGOS INSTITUCIONALES PR-SGPF-000</b> |



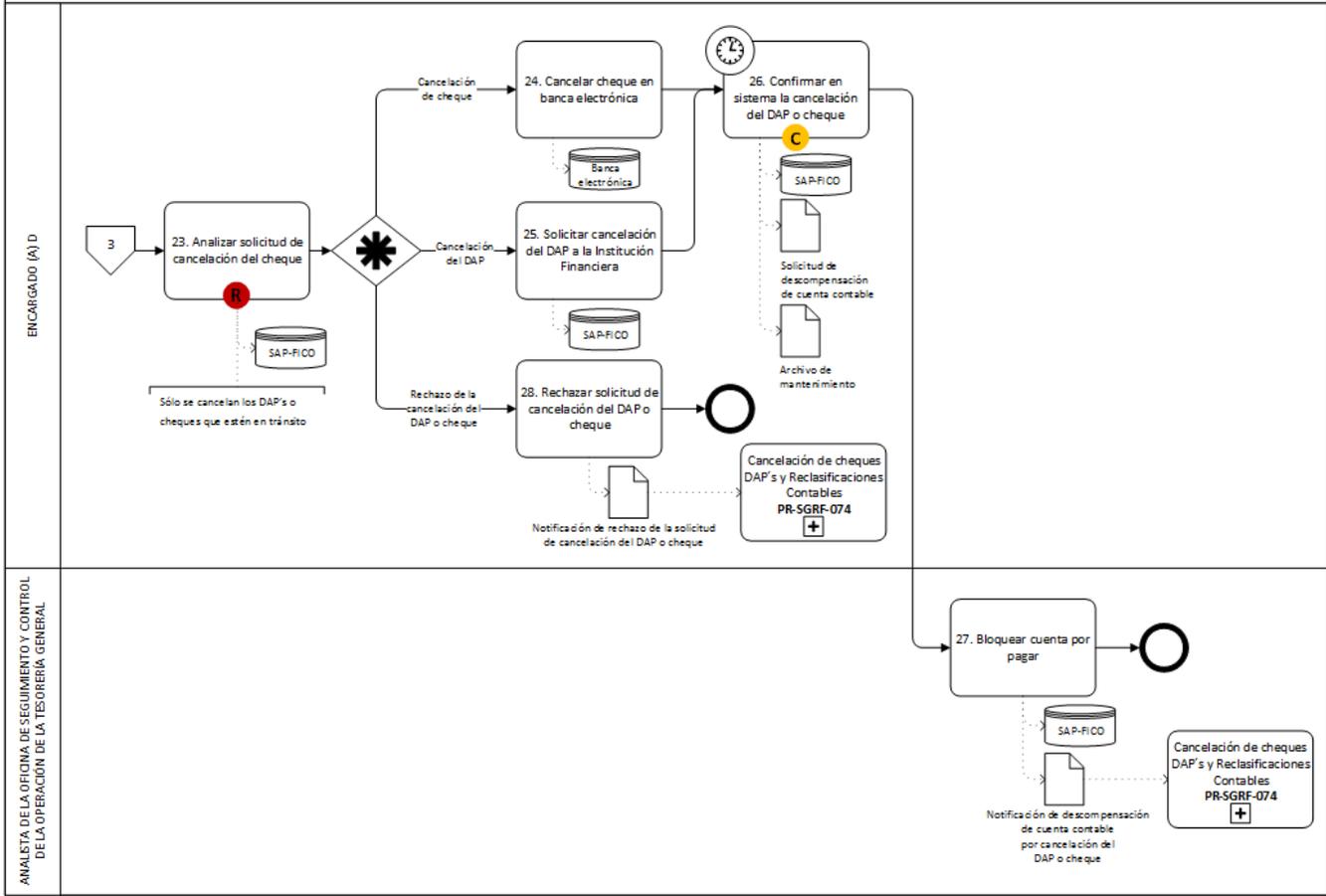
|                |  |
|----------------|--|
| Proceso:       | <b>OPERACIÓN TESORERÍA PRO-SGPF-000</b>                    |
| Procedimiento: | <b>ADMINISTRACIÓN DE PAGOS INSTITUCIONALES PR-SGPF-000</b> |



|                |  |
|----------------|--|
| Proceso:       | <b>OPERACIÓN TESORERÍA PRO-SGPF-000</b>                    |
| Procedimiento: | <b>ADMINISTRACIÓN DE PAGOS INSTITUCIONALES PR-SGPF-000</b> |



|                |  |
|----------------|--|
| Proceso:       | <b>OPERACIÓN TESORERÍA PRO-SGPF-000</b>                    |
| Procedimiento: | <b>ADMINISTRACIÓN DE PAGOS INSTITUCIONALES PR-SGPF-000</b> |



## Matriz de Riesgos y Controles.

| <b>PROCESO:</b>  |   | Operación Tesorería                                 |  |  |                           |   |  |                     |  |
|--|---|---|--|--|---------------------------|---|--|---------------------|--|
| <b>PROCEDIMIENTO:</b>  |   | Administración de Pagos Institucionales             |  |  |                           |   |  |                     |  |
| <b>IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>  |   |   |  |  |                           |   |  |                     |  |
| Nombre Actividad   | Descripción   | Efectos   | Causas   | Clase de Riesgo                            | Factor de Riesgo          | Probabilidad  | Impacto  | Respuesta al Riesgo | Descripción de la Respuesta al riesgo  |
| 6. Determinar importe a fondear a la cuenta concentradora                                  | Calcular el importe de recursos en la cuenta concentradora              | Pagos con monto mayor o menor al determinado        | Fondos mayores a los requeridos o insuficientes  | 1.Ejecución, entrega y gestión de procesos | 1.2.Controles deficientes | Remoto menos del 5%; Evento inusual o incluso nunca se ha presentado. | Moderado / De 10 millones a 24.9 millones / continuas interrupciones significativas que afecte la operación, pérdida moderada en la confianza del negocio. | Mitigar             | Verificar los montos capturados contra los determinados                                      |
| 8. Transferir fondos a la cuenta concentradora   | Transferir recursos con menor o mayor monto del determinado             | Desbalance de cuentas                               | Fondos mayores a los requeridos o insuficientes  | 1.Ejecución, entrega y gestión de procesos | 1.2.Controles deficientes | Remoto menos del 5%; Evento inusual o incluso nunca se ha presentado. | Moderado / De 10 millones a 24.9 millones / continuas interrupciones significativas que afecte la operación, pérdida moderada en la confianza del negocio. | Mitigar             | Verificar los montos de transferencia contra el oficio o formato de traspaso                 |
| 11. Elaborar oficio o formato de traspaso para su autorización por el Gerente de Operación | Elaborar la solicitud de traspaso de recursos a la cuenta concentradora | Transferir monto de recursos diferente al requerido | Rechazo de solicitud de transferencia de recursos o transferencia de recursos insuficiente | 1.Ejecución, entrega y gestión de procesos | 1.2.Controles deficientes | Remoto menos del 5%; Evento inusual o incluso nunca se ha presentado. | Moderado / De 10 millones a 24.9 millones / continuas interrupciones significativas que afecte la operación, pérdida moderada en la confianza del negocio. | Mitigar             | Verificar los montos de transferencia en SIAC-Banxico contra el oficio o formato de traspaso |
| 23. Analizar solicitud de cancelación del DAP o cheque                                     | Confirma que el recurso se encuentre en tránsito                        | Cancelar el DAP o cheque incorrecto                 | Pago no realizado  | 1.Ejecución, entrega y gestión de procesos | 1.2.Controles deficientes | Remoto menos del 5%; Evento inusual o incluso nunca se ha presentado. | Menor / De 0 a 29 mil / Impacto mínimo en la operación, sin repercusión sobre la confianza del negocio   | Mitigar             | Verificar que la cancelación del DAP o cheque sea el solicitado                              |

| DEFINICIÓN DEL CONTROL |  |   |  |  |                             |                       |                         |                               |                   |               |                                      |                                      |                        |
|------------------------|--|---|--|--|-----------------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------------|-------------------|---------------|--------------------------------------|--------------------------------------|------------------------|
| Clave                  | Nombre de la Actividad del Procedimiento                                 | Objetivo del Control  | Nombre del Control                     | Descripción de la Actividad de Control   | Hojas de Cálculo Utilizadas | Categoría del Control | Frecuencia de Ejecución | Control Preventivo/ Detectivo | Control Efectuado | Sistema       | Responsable de la Ejecución (Puesto) | Responsable de su Monitoreo (Puesto) | Indicador de Desempeño |
|                        | 9. Verificar fondos disponibles en la cuenta concentradora               | Obtener los fondos exactos para cumplir con los compromisos de pago | Asegurar la existencia                 | Verifica en la cuenta concentradora de SIAC Banxico los fondos disponibles para cumplir con los compromisos de pagos   | No aplica                   | liquidación de da     | Por Evento              | Detectivo                     | Manual            | SIAC- Banxico | ultor JR. de Operante de Opera       |                                      | SI                     |
|                        | 9. Verificar fondos disponibles en la cuenta concentradora               | Asegurar la transferencia de fondos solicitados                     | Confirmar transferencia                | Verifica en la cuenta concentradora de SIAC Banxico los fondos disponibles para cumplir con los compromisos de pagos.  | No aplica                   | liquidación de da     | Por Evento              | Detectivo                     | Manual            | SIAC- Banxico | erente de Inversidor JR. de Ope      |                                      | SI                     |
|                        | 13. Verificar datos de transferencia contra oficio o formato de traspaso | Asegurar que la transferencia de recursos sea la requerida          | Confirmar datos de tr                  | Verifica en SIAC Banxico los datos cargados de la transferencia contra la información registrada en el oficio o formato de traspaso.   | No aplica                   | liquidación de da     | Por Evento              | Detectivo                     | Manual            | SIAC- Banxico | erente de Operante de Opera          |                                      | SI                     |
|                        | 26. Confirmar en el sistema la cancelación del DAP o cheque              | Asegurar que el DAP o cheque se cancele conforme a la solicitud     | Confirmar cancelación del DAP o cheque | 1. Recibe de la Institución Financiera el archivo de mantenimiento de pagos DAP's o cheques que describe los estatus siguientes:<br>• Pago grabado en la base de datos (confirmado)<br>• Liquidado | No aplica                   | liquidación de da     | Por Evento              | Detectivo                     | Manual            | CO/ Banca ele | Encargado (a) D                      | ante de Opera                        | SI                     |

Indicadores de desempeño de proceso.

| CAMPOS                                   | CONTENIDO   |
|--|---|
| Objetivo del indicador                   | Propósito del indicador, responde a la pregunta ¿Qué se busca medir?  |
| Pertinencia del Indicador                | Importancia de la construcción del indicador para el análisis de la gestión de la entidad territorial. Responde al beneficio o utilidad del indicador dentro del Tablero.   |
| Unidad de medida                         | Expresión del indicador esta puede ser: porcentaje, razón, valor, binario etc.  |
| Definición de variables de la Fórmula    | Concepto de las variables que componen el indicador.  |
| Fórmula para su Cálculo                  | Expresión matemática de la relación de variable(s)  |
| Aspectos metodológicos                   | <p>Incluye los siguientes elementos:</p> <p>Metodología de recolección y procesamiento de las variables y del indicador calculado.</p> <p>Forma de presentación de los datos y su desagregación.</p> <p>Aspectos que deben ser tenidos en cuenta para su análisis, por ejemplo, tendencias, niveles de tolerancia, rangos de medición etc.</p> <p>Información contra la que puede ser contrastado el indicador.</p> |
| Fuente de los datos                      | Entidades externas o dependencias internas encargadas del procesamiento y divulgación de la información insumo para el cálculo del indicador.   |
| Periodicidad / Fechas de medición        | <p>Frecuencia en la que debe ser calculado el indicador. Esta puede ser: anual, trimestral, mensual, diaria, etc.</p> <p>Fecha específica en la que se generará el indicador.</p>   |
| Responsable de generar el indicador      | Encargado dentro de la Secretaría de calcular el indicador y consignarlo en la Hoja de Vida.  |
| Responsable del seguimiento al indicador | Encargado dentro de la Secretaría del seguimiento, validación de resultados y definición de planes de acción sobre el indicador.  |
| Línea de base                            | Valor del indicador al inicio de la medición.   |
| Meta                                     | <p>Cuantificación de los propósitos que se esperan alcanzar.</p> <p>Para los indicadores estratégicos se debe señalar la meta anual señalada en el Plan de Desarrollo o en el Plan Indicativo. En el caso de indicadores que no se encuentren en el Plan de Desarrollo se debe establecer el estándar establecido por la normatividad</p>   |
| Rangos de Evaluación                     | Comportamiento del indicador para ser interpretado según una escala de valoración. Debe involucrar los rangos para la calificación del resultado obtenido como: Bueno (Verde), Regular (Amarillo), o Malo (Rojo)  |

| CAMPOS                              | CONTENIDO   |
|-------------------------------------|---|
| Fecha                               | En la que se generó la medición sobre el indicador, de acuerdo a lo establecido en su frecuencia de medición.   |
| Meta                                | Cuantificación de los propósitos que se espera alcanzar   |
| Logro                               | Resultado o medición obtenida   |
| Porcentaje de logro                 | Comparación porcentual del logro obtenido contra la meta propuesta, incluye un color Rojo, Amarillo o Verde, de acuerdo a lo establecido en los Rangos de Evaluación.                             |
| Observaciones del resultado         | Aspectos que explican o justifican el resultado obtenido, pueden ser internos y externos  |
| Acciones de mejoramiento requeridas | Identificación de correctivos necesarios para mejorar el resultado obtenido las cuales deben ser atendidas a través de la ejecución de los planes de acción de las dependencias de la Secretaría. |
| Responsable                         | Persona encargada de la ejecución y cumplimiento de las acciones de mejoramiento definidas.   |
| Fecha limite                        | Para el cumplimiento de las acciones requeridas   |
| Estado acciones requeridas          | Cumplidas, no cumplidas, en desarrollo, sin iniciar.  |

# Instituto de Seguros

## Cédula de Indicador de Desempeño

|   |                                  |   |   |
|---|----------------------------------|---|---|
| <b>Subdirección General Responsable:</b>            |                                  | Subdirección General de Planeación y Finanzas |   |
| <b>Responsable de Indicador:</b>                    |                                  | Consultor (a) Jr., de Operación               |   |
| <b>Responsable de Administración del indicador:</b> |                                  | Gerente de Operación Tesorería                |   |
| <b>Proceso:</b>                                     |                                  | Operación Tesorería                           |   |
| <b>Procedimiento:</b>                               |                                  | Administración de Pagos Institucionales       |   |
| <b>Actividad:</b>                                   | 5. Generar previsión de liquidez | <b>Control:</b>                               | Verificar en la cuenta concentradora los recursos para la previsión de liquidez |

| Nombre del indicador                             |
|--|
| Índice de cumplimiento de pagos Institucionales. |

| Frecuencia de Medición |
|------------------------|
| Mensual                |

| Objetivo:  |
|--|
| Medir el índice de cumplimiento de los pagos Institucionales dentro del nivel de servicio establecido. |

| Descripción del Indicador:  |
|---|
| Representa el porcentaje de cumplimiento de pagos Institucionales realizados, con respecto a las solicitudes de pago registradas en SAP-FICO y liberadas por el área de Contabilidad. |

| Fórmula de cálculo:   |
|---|
| $\text{Índice de cumplimiento de pagos Institucionales} = \frac{\text{Total de pagos realizados dentro del nivel de servicio establecido, en el periodo.}}{\text{Total de cuentas por pagar liberadas en el periodo}} \times 100$ |

| Descripción de los elementos que componen la fórmula:   |
|---|
| <p><b>Total de pagos realizados dentro del nivel de servicio establecido, en el periodo:</b><br/>Muestra el total de pagos realizados por el Intituto dentro del nivel de servicio establecido, en el periodo.</p> <p><b>Total de cuentas por pagar liberadas en el periodo:</b><br/>Muestra el total de cuentas por pagar registradas en el sistema SAP-FICO y liberadas por el área de Contabilidad, en el periodo.</p> |

| Unidad de medida | Meta                                       |     |
|------------------|--|-----|
| Porcentaje       | 100% de pagos cumplidos al cierre del mes. |     |
|                  | <b>Desempeño esperado</b>                  | 90% |
|                  | <b>Desempeño preventivo</b>                | 85% |
|                  | <b>Desempeño correctivo</b>                | 80% |

| Fuente de información: |
|------------------------|
| SAP-FICO               |

# Instituto de Seguros

## Cédula de Indicador de Desempeño

|   |  |                 |   |
|---|--|-----------------|---|
| <b>Subdirección General Responsable:</b>            | Subdirección General de Planeación y Finanzas                |                 |   |
| <b>Responsable de Indicador:</b>                    | Consultor (a) Jr., de Operación                              |                 |   |
| <b>Responsable de Administración del indicador:</b> | Gerente de Operación Tesorería                               |                 |   |
| <b>Proceso:</b>                                     | Operación Tesorería  |                 |   |
| <b>Procedimiento:</b>                               | Administración de Pagos Institucionales                      |                 |   |
| <b>Actividad:</b>                                   | 6. Determinar el importe a fondear a la cuenta concentradora | <b>Control:</b> | Verificar fondos disponibles en la cuenta concentradora |

| Nombre del indicador   |
|--|
| Índice de efectividad del cálculo de recursos para el cumplimiento de pagos Institucionales. |

| Frecuencia de Medición |
|------------------------|
| Mensual                |

| Objetivo:   |
|---|
| Medir la eficiencia del cálculo de recursos para pagos conforme las cuentas por pagar liberadas en el sistema SAP-FICO. |

| Descripción del Indicador:   |
|--|
| Representa el índice de los cálculos exactos de los recursos para pagos. |

| Fórmula de cálculo:   |
|---|
| $\text{Índice de efectividad del cálculo de recursos para el cumplimiento de pagos Institucionales} = \frac{\text{Total de cálculos exactos realizados en el periodo}}{\text{Total de cálculos para pago realizados en el periodo}} \times 100$ |

| Descripción de los elementos que componen la fórmula:  |
|--|
| <b>Total de cálculos exactos realizados en el periodo:</b><br>Muestra el total de cálculos exactos de recursos registradas en el sistema SAP-FICO.                   |
| <b>Total de pagos no realizados por falta de recursos:</b><br>Indica el total de pagos no realizados por recursos insuficientes conforme a las solicitudes y montos. |

| Unidad de medida | Meta                                 |                                     |
|------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| Porcentaje       | 100% de cálculos de recursos exactos |                                     |
|                  | <b>Desempeño esperado</b>            | 97% de cálculos de recursos exactos |
|                  | <b>Desempeño preventivo</b>          | 95% de cálculos de recursos exactos |
|                  | <b>Desempeño correctivo</b>          | 93% de cálculos de recursos exactos |

| Fuente de información: |
|------------------------|
| SIAC-Banxico           |

## Instituto de Seguros

### Cédula de Indicador de Desempeño

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <b>Subdirección General Responsable:</b>            |  | Subdirección General de Planeación y Finanzas |  |
| <b>Responsable de Indicador:</b>                    |  | Encargado (a) D                               |  |
| <b>Responsable de Administración del indicador:</b> |  | Gerente de Operación Tesorería                |  |
| <b>Proceso:</b>                                     |  | Operación Tesorería                           |  |
| <b>Procedimiento:</b>                               |  | Administración de Pagos Institucionales       |  |
| <b>Actividad:</b>                                   | 23. Analizar solicitud de cancelación del DAP o cheque | <b>Control:</b>                               | Confirmar en el sistema la cancelación del DAP o cheque. |

| Nombre del indicador   |
|--|
| Índice de cancelación de pago por las vías de DAP's o cheques. |

| Frecuencia de Medición |
|------------------------|
| Trimestral             |

| Objetivo:   |
|---|
| Medir el índice de cancelación de pago por las vías de DAP's o cheques. |

| Descripción del Indicador:  |
|---|
| Refleja el índice de cancelación de pagos realizados por DAP's o cheques. |

| Fórmula de cálculo:  |
|--|
| $\text{Índice de cancelación de pago por DAP's o cheques.} = \frac{\text{Total de solicitudes de cancelación de pago por DAP's o cheques en el periodo}}{\text{Total de pagos realizados por DAP's o cheques en el periodo}} \times 100$ |

| Descripción de los elementos que componen la fórmula:   |
|---|
| <p><b>Total de solicitudes de cancelación de pago atendidas por DAP's o cheques:</b><br/>Indica el total de cancelaciones de pago realizadas en el periodo por DAP's o cheques, ante la Entidad Financiera o Entidad Captadora.</p> <p><b>Total de pagos realizados:</b><br/>Indica el total de pagos realizados en el periodo por DAP's o cheques.</p> |

| Unidad de medida | Meta                                  |     |
|------------------|---------------------------------------|-----|
| Porcentaje       | 1% de cancelación de pagos realizados |     |
|                  | <b>Desempeño esperado</b>             | 5%  |
|                  | <b>Desempeño preventivo</b>           | 7%  |
|                  | <b>Desempeño correctivo</b>           | 10% |

| Fuente de información: |
|------------------------|
| SIAC-Banxico           |



## Conclusiones

El proyecto se realizó satisfactoriamente, ya que se desarrolló el Modelo de Operación (Catálogo de procesos) y la documentación de procesos (flujogramas y narrativas) para la Institución de Seguros de manera completa, clasificada (estrategia, negocio y soporte), en cumplimiento con los objetivos establecidos y metodología establecida por la Holding.

Sin embargo, la duración del proyecto fue 2 meses mayor a lo planeado debido a diversos factores, tales como; Incorrecta administración de requerimientos; Desapego en las mecánicas de aprobación de documentos; Falta de Capacitaciones al personal y de Gestión del Cambio.

La administración de requerimientos originó retrasos considerables al proyecto, ya que durante la Fase II “Ejecución del proyecto” surgieron requerimientos del cliente fuera de alcance del proyecto, los cuales en ningún momento fueron atendidos de acuerdo con el protocolo establecido para la obtención y administración de los mismos.

La mecánica de aprobación de documentos significó un atraso considerable durante el final de la Fase II y la Fase III, ya que los usuarios responsables de validar y autorizar los documentos, no contaban con el interés suficiente en el proyecto y por ende, su disponibilidad de tiempo fue limitado.

En lo referente a capacitación al personal y gestión al cambio, los atrasos considerables al proyecto surgieron a partir de las resistencias al cambio. Es decir, el personal no contaba con los conocimientos técnicos suficientes para entender los alcances del proyecto, las mejoras en la operación, los beneficios esperados y su alineación con los marcos de referencia externos.

Es importante mencionar que el alcance del proyecto se enfocó en la “Documentación de procesos para una Institución de Seguros” y no en la alineación total de una Institución de Seguros con las leyes mexicanas vigentes. Por lo anterior, sugiero que en caso de querer alinear la Institución de Seguros en su totalidad, es necesario abarcar los siguientes temas: Gobierno Corporativo, Capital de Solvencia, Administración Integral de Riesgos, Control Interno, Función Actuarial, Reaseguro y Coaseguro.

## Bibliografía

- Analítica, Sistema de Gestión por Procesos [en línea], Segunda edición, México Distrito Federal, 2005. [Consulta: 21 de julio 2016].  
[http://www.analitica.com.co/website/images/stories/documentosTecnicos\\_SGP/Manual%20de%20Diagramacion%20de%20Procesos%20Bajo%20Estandar%20BPMN.pdf](http://www.analitica.com.co/website/images/stories/documentosTecnicos_SGP/Manual%20de%20Diagramacion%20de%20Procesos%20Bajo%20Estandar%20BPMN.pdf)
- Kiran Garimella, Michael Lees, Bruce Williams, BPM Gerencia de procesos de negocio [en línea], primera edición, Universidad de Columbia, Nueva York, 2002. [Consulta: 5 de junio 2016].  
[http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma\\_digital\\_sistemas/bpm.pdf](http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_digital_sistemas/bpm.pdf)
- Deloitte, Desafíos clave en la implementación de Solvencia II, Reino Unido, 2011. [Consulta: 15 de julio 2016].  
[http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/financial-services/Aseguradoras/mx\(es-mx\)Desaf%3%ADos%20clave%20en%20la%20implementaci%3%B3n%20de%20Solvencia%20II-2.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/financial-services/Aseguradoras/mx(es-mx)Desaf%3%ADos%20clave%20en%20la%20implementaci%3%B3n%20de%20Solvencia%20II-2.pdf)
- Bizagui, BPMN 2.0, Estados Unidos, 2014. [Consulta: 8 de agosto 2016]  
<http://resources.bizagi.com/docs/BPMNbyExampleSPA.pdf>

Anexo 01 – Resultados Fase I

## Institución de Seguros

*PROYECTO – DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS PARA UNA INSTITUCIÓN DE SEGUROS*

Febrero 2015



## **OBJETIVOS**

### **General**

El objetivo del proyecto, es apoyar a la Institución de Seguros en la definición de Procesos de Negocio en alto nivel, así como el desarrollo de la documentación de los procesos estratégicos, de negocio y de soporte, con apego en la metodología implementada por la Matriz (Holding) y a las regulaciones externas LISF y CUSF.

### **Específicos**

1. Establecer el Modelo de Operación (Catalogo de procesos) para la Institución de Seguros.
2. Desarrollo de los diagramas de flujo de cada uno de los procesos estratégicos, de negocio y de soporte de la Institución.
3. Desarrollo de las narrativas de cada uno de los procesos estratégicos, de negocio y de soporte de la Institución.

## **ALCANCE**

El alcance del proyecto, comprende la realización del modelo de operación de la Institución de Seguros (Catálogo de Procesos), así como el desarrollo de cada uno de los procesos estratégicos, de negocio y de soporte.

No es de alcance cualquier otro desarrollo para el establecimiento de un Gobierno Corporativo, tales como; Definición de funciones y responsabilidades del personal de la institución; Actualización o modificación a la estructura orgánica; Estudio y evaluación de la segregación de funciones; Definición de controles operativos, financieros o tecnológicos y legales; Identificación de riesgos operativos, financieros, tecnológicos y legales; Reingenierías de procesos; cualquier otro que no se especifique en los objetivos del presente documento.

## **PLAN DE TRABAJO**

En Mazars, utilizamos un enfoque basado en las mejores prácticas, metodologías y colaboración internacional, lo cual, en conjunto con nuestra experiencia y un profundo conocimiento y entendimiento a nivel local, nos permite prestar nuestros servicios con un verdadero valor agregado para nuestros clientes.

De acuerdo a las diferentes prácticas sostenidas, pensamos que la metodología propuesta que servirá de guía para obtener los objetivos planteados, debe comportar las etapas siguientes:

## *Documentación de Procesos para una Institución de Seguros*

3. Definición del Modelo de Operación de la Institución de Seguros (Catálogo de procesos)

2. Definición de los Procesos estratégicos, de negocio y de apoyo (diagrama de flujo)

1. Definición de los Procesos estratégicos, de negocio y de apoyo (Narrativas)

La duración del proyecto será de 8 meses, iniciando en Febrero 2015 y terminando en Septiembre 2015.

### **EQUIPO DE TRABAJO**

Para la realización del proyecto, proponemos un equipo mixto compuesto por consultores de Mazars y personal del Instituto de Seguros, participando de forma total o parcial, esto se clasificará de la siguiente manera:

- A. Socio Líder de Consultoría
- B. Gerente de Procesos y TI
- C. Consultor Top Senior
- D. Consultor Jr

### **CONTROL DE CAMBIOS**

Estableceremos una comunicación efectiva involucrando al equipo del proyecto durante todas las fases y obtener visto bueno de parte de la Institución, antes y después de cada fase.

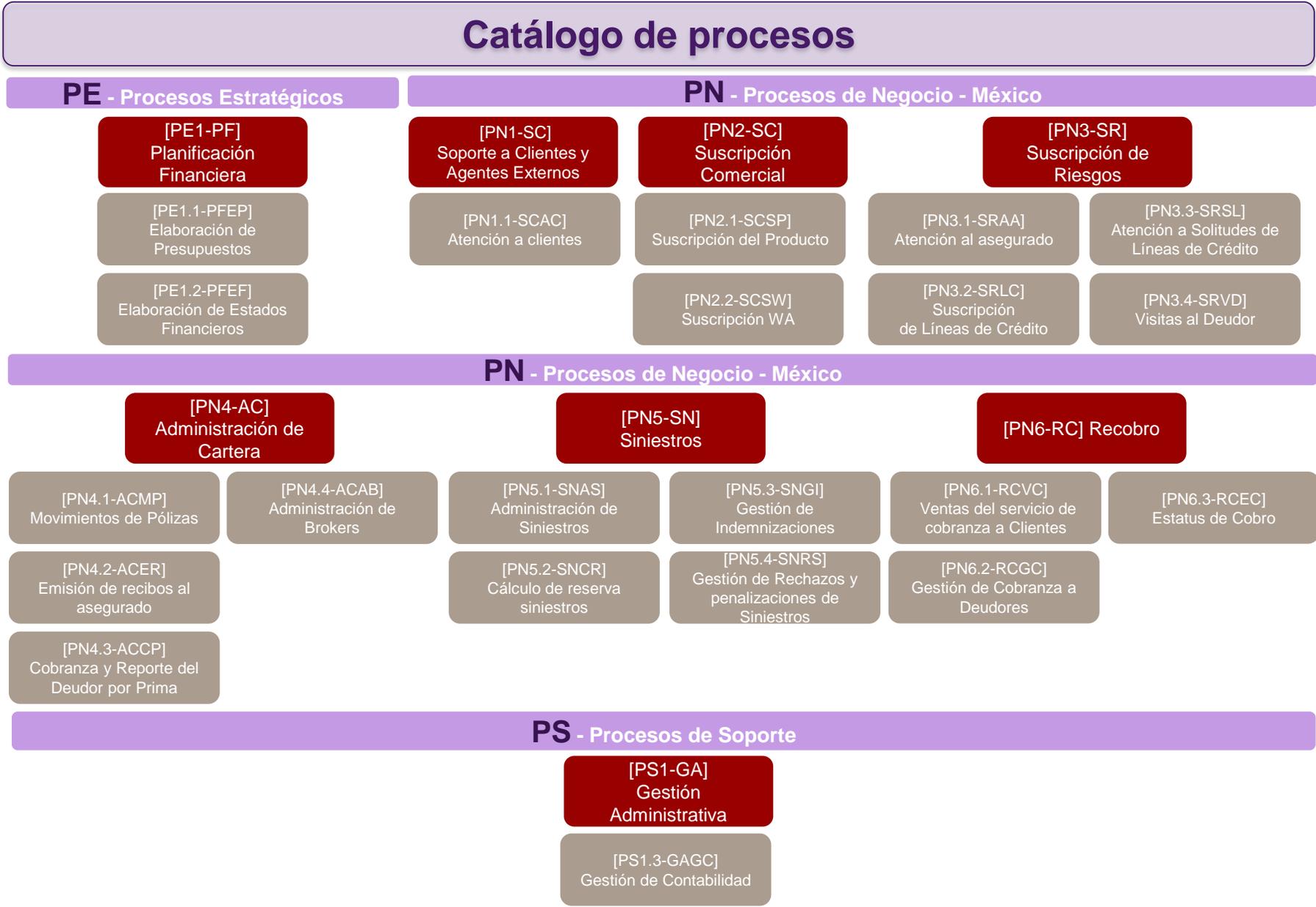
Por cada entregable que realicemos, se revisará, aprobará y firmará de aceptado por el líder de proyecto.

Si existieran cambios se realizaría un proceso formal, estructurado, eficiente de análisis y aprobación del Cambio entre el Líder de proyecto de la Institución de Seguros y Mazars.

## Anexo 02 – Cuestionario para levantamiento de información

| <b>Institución de Seguros</b>  |  |
|--|--|
| <b>Cuestionario de levantamiento de información</b>  |  |
| <b>Área Responsable:</b>   |  |
| <b>Nombre del superior inmediato:</b>  |  |
| <b>Nombre del responsable:</b>   |  |
| <b>Datos de Contacto:</b>  |  |
| <b>Macro Proceso:</b>  |  |
| <b>Proceso:</b>  |  |
| <b>Procedimiento:</b>  |  |
| <b>Preguntas generales acerca del departamento</b>   |  |
| ¿Cuáles son los procesos existentes, incluyendo cualquier diagrama o procedimientos que hayan creado?                        |  |
| ¿Cómo se comunican con los otros departamentos?  |  |
| ¿Cómo se comunican con los otros sistemas, servicios o clientes?   |  |
| ¿Cuáles son los actuales y futuros reglamentos y estándar de servicio al cliente que deben cumplir?                          |  |
| <b>Preguntas acerca de temas más específicos de su trabajo</b>   |  |
| ¿Cómo comienza su procedimiento?   |  |
| ¿Qué documentos solicita al participante?  |  |
| ¿Recibe información de otros departamentos?  |  |
| ¿Cómo termina el procedimiento?  |  |
| ¿A quién le envía los resultados del proceso cuando termina su parte?  |  |
| ¿Con que sistema trabajan hoy en día?  |  |
| ¿Cuales son la cosas que encuentran más difíciles en el proceso actual y que cosa piensan que puede ser cambiada para mejor? |  |
| ¿Existe algún requerimiento que se necesita implementar?   |  |
| ¿Cuál es el software que usan para realizar su trabajo?  |  |
| ¿Existe otro software que usan durante el día?   |  |
| ¿Reescriben información de un sistema a otro? ¿Cual es esta información?   |  |
| ¿Qué recomienda que se debe mejorar en el proceso?   |  |

Anexo 03 – Documentación de Procesos (Catálogo de Procesos)



## Nomenclatura

### NOMENCLATURA DE PROCESOS

Tipo de proceso  
PE - Proceso estratégico  
PN - Proceso de Negocio  
PS - Proceso de Soporte

PN

Número consecutivo  
de proceso en  
catálogo

5

Las 2 letras más  
significativas  
del proceso

SN

Nombre completo del  
proceso

Siniestros

### NOMENCLATURA DE SUBPROCESOS

Tipo de proceso  
PE - Proceso estratégico  
PN - Proceso de Negocio  
PS - Proceso de Soporte

PN

Número consecutivo  
del subproceso  
dentro del proceso al  
que pertenece

5.3

Las 2 letras más  
significativas  
del proceso

SN

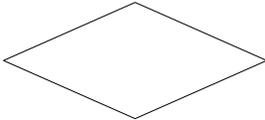
Las 2 letras más  
significativas  
del subproceso

GI

Nombre completo del  
subproceso

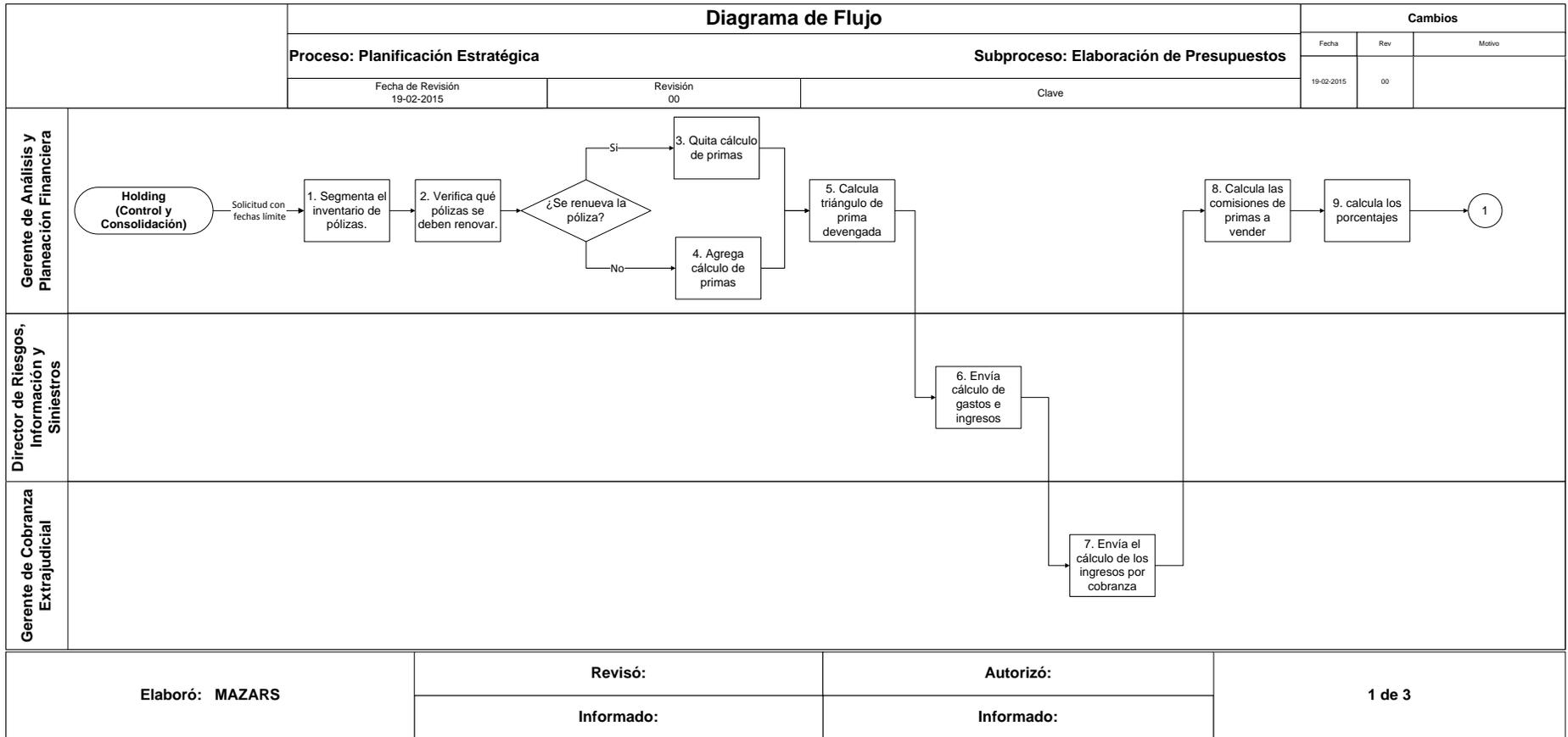
Gestión de Indemnizaciones

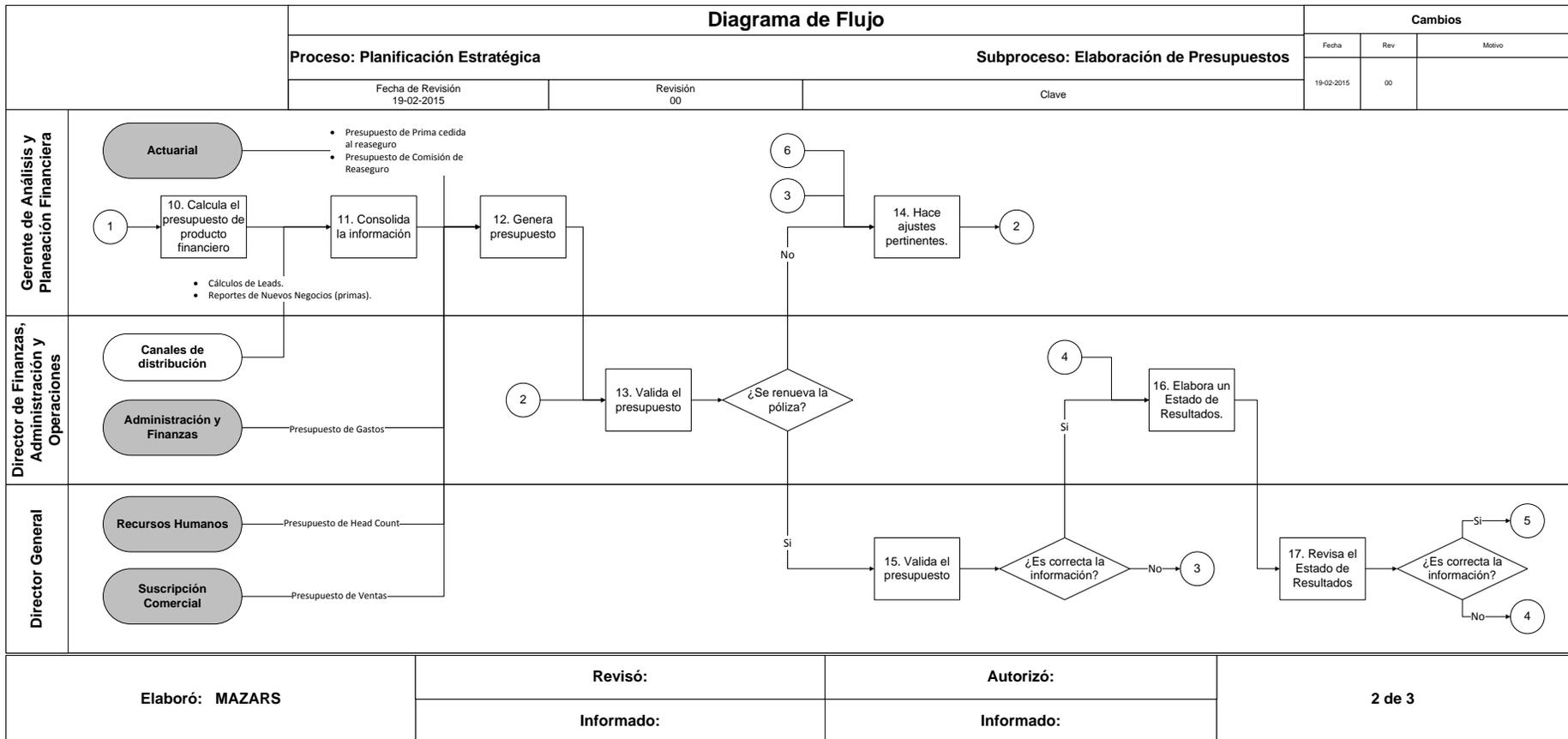
✓ **Simbología utilizada**

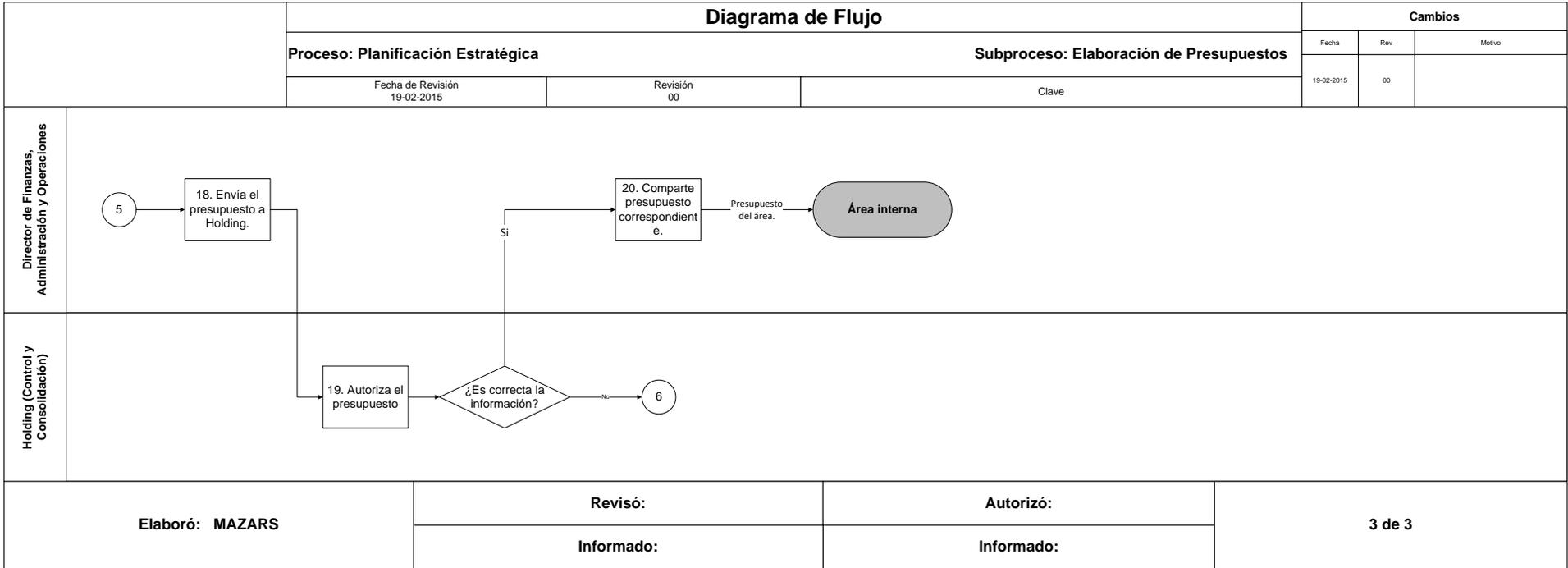
|   |                                |
|---|--------------------------------|
|    | <b>Entidad<br/>Interna</b>     |
|    | <b>Entidad<br/>Externa</b>     |
|    | <b>Operacion</b>               |
|    | <b>Conector de Actividades</b> |
|   | <b>Decisión</b>                |
|  | <b>Notas</b>                   |
|  | <b>Flecha guía del flujo</b>   |

✓ **Procesos Estratégicos**

▪ **[PE1.1-PFEP] - Elaboración de Presupuestos**







## Descripción del proceso

**Región: México**

**Subproceso: [PE1.1-PFEP] - Elaboración de Presupuestos**

**Versión: 1.0**

Realizado por: Mazars

Fecha: 19/02/2015

### Objetivo:

Generar el presupuesto que aplicará a cada área, en alineación con los objetivos estratégicos trazados por la organización asegurando el cumplimiento con las políticas internas y de la Institución.

### Puntos de partida:

#### a) Alcance:

Desde que se segmenta el inventario de pólizas hasta que se comparte el presupuesto correspondiente a cada director de área.

#### b) Entradas Externas:

Solicitud con fechas límite.

Cálculos de leads Reporte de nuevos negocios (primas).

#### c) Entradas Internas

Presupuesto de Ventas (Suscripción Comercial).

Presupuesto de Prima cedida al reaseguro (Actuarial).

Presupuesto de Comisión de Reaseguro (Actuarial).

Presupuesto de Gastos (Administración y Finanzas).

Presupuesto de Head Count (RH).

### Actividades:

**1. Gerente de Análisis y Planeación Financiera,** Segmenta el inventario de pólizas (cálculo de primas) de la empresa por tipos de pólizas (platino, oro, etc.)

**2. Gerente de Análisis y Planeación Financiera,** Verifica qué pólizas se deben renovar

**¿Se renuevan las pólizas?**

**3. No. Gerente de Análisis y Planeación Financiera,** Excluye el monto de las primas que no se renovarán del cálculo de ingresos. **(Pasa a la actividad 5)**

**4. Sí. Gerente de Análisis y Planeación Financiera,** Agrega el monto de las primas a renovar al cálculo total de ingresos.

**5. Gerente de Análisis y Planeación Financiera,** Realiza un archivo llamado 2 RRC Mex GAAP & IFRS UPA.xls en donde se calcula con triángulos de prima devengada la reserva de riesgos en curso.

|   |
|---|
| <b>6. Director de Riesgos, Información y Siniestros,</b> Envía a Planeación Financiera el cálculo de los gastos e ingresos de información.  |
| <b>7. Gerente de Cobranza Extrajudicial,</b> Envía a Planeación Financiera el cálculo de los ingresos por cobranza.   |
| <b>8. Gerente de Análisis y Planeación Financiera,</b> Calcula las comisiones de las primas a vender.   |
| <b>9. Gerente de Análisis y Planeación Financiera,</b> Calcula los porcentajes de reaseguro para primas, siniestros y comisiones.   |
| <b>10. Gerente de Análisis y Planeación Financiera,</b> Calcula el presupuesto del producto financiero.   |
| <b>11. Gerente de Análisis y Planeación Financiera,</b> Consolida e Ingresa la información al modelo de presupuestos.   |
| <b>12. Gerente de Análisis y Planeación Financiera,</b> Genera el presupuesto con base en el cálculo generado por los canales de distribución referentes al cálculo de primas y envía al <b>Director de Finanzas, Administración y Operaciones.</b> |
| <b>13. Director de Finanzas, Administración y Operaciones,</b> Valida el presupuesto contra la balanza contable.  |
| <b>¿Es correcta la información?</b>   |
| <b>14. No, Gerente de Análisis y Planeación Financiera,</b> Hace los ajustes necesarios. <b>(Regresa a la actividad 7)</b>  |
| <b>15. Sí. Director General,</b> Valida el presupuesto contra los objetivos estratégicos e históricos.  |
| <b>¿Es correcta la información?</b>   |
| <b>No. (Regresa a la actividad 14)</b>  |
| <b>16. Sí. Director de Finanzas, Administración y Operaciones,</b> Elabora y envía el Estado de Resultados en formato estratégico al Director General.  |
| <b>17. Director General,</b> Revisa el Estado de Resultados de acuerdo a los criterios establecidos para las metas del presupuesto anual.   |
| <b>¿Es correcta la información?</b>   |
| <b>No, (Regresa a la actividad 16)</b>  |
| <b>18. Sí. Director de Finanzas, Administración y Operaciones,</b> Envía por correo electrónico el presupuesto a la Holding.  |
| <b>19. Holding (Control y Consolidación),</b> Autoriza el presupuesto.  |
| <b>¿Autoriza presupuesto?</b>   |
| <b>No. (Regresa a actividad 14)</b>   |
| <b>20. Sí, Director de Finanzas, Administración y Operaciones</b> comparte a los directores el presupuesto correspondiente de su área.  |

**Puntos finales:**

## a) Conexión entre áreas:

Todas las áreas y Holding (Control y Consolidación)

## b) Salidas Externas

N/A

## c) Salidas Internas

Presupuesto del área.

**Responsables:**

## Dueño del proceso:

Puesto: Gerente de Análisis y Planeación Financiera

Área: Administración y Finanzas

## Jefe inmediato:

**Sistemas de aplicación:**

## Sistemas de aplicación usados durante el proceso:

N/A

**Archivos clave:**

## Archivos utilizados/generados durante el proceso:

Primas de nuevos Negocios MAPFRE (Excel)

Primas de nuevos Negocios HSBC (Excel)

Primas de nuevos negocios World Agency (Excel)

Presupuestos por áreas (Excel)

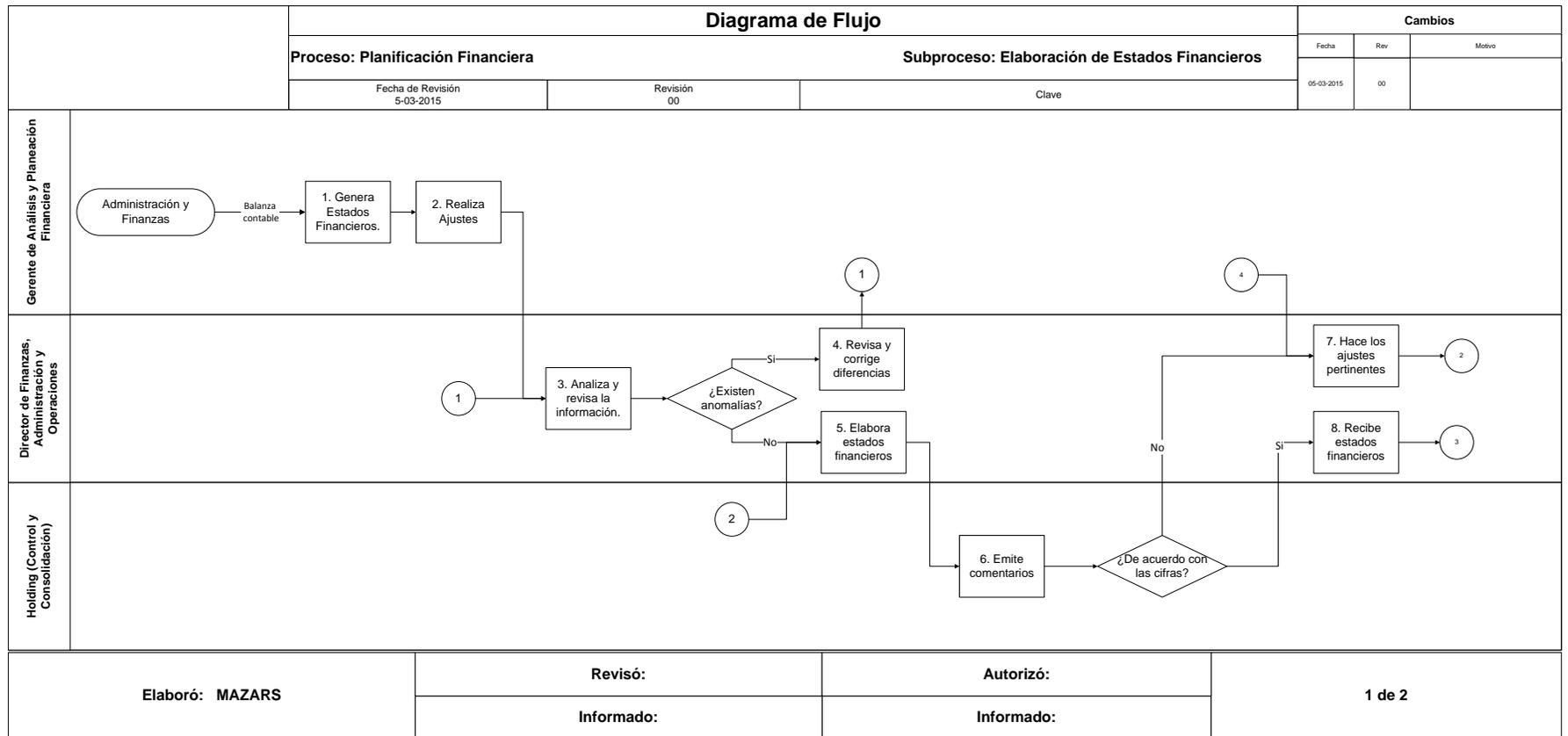
Archivo de prima emitida (Excel)

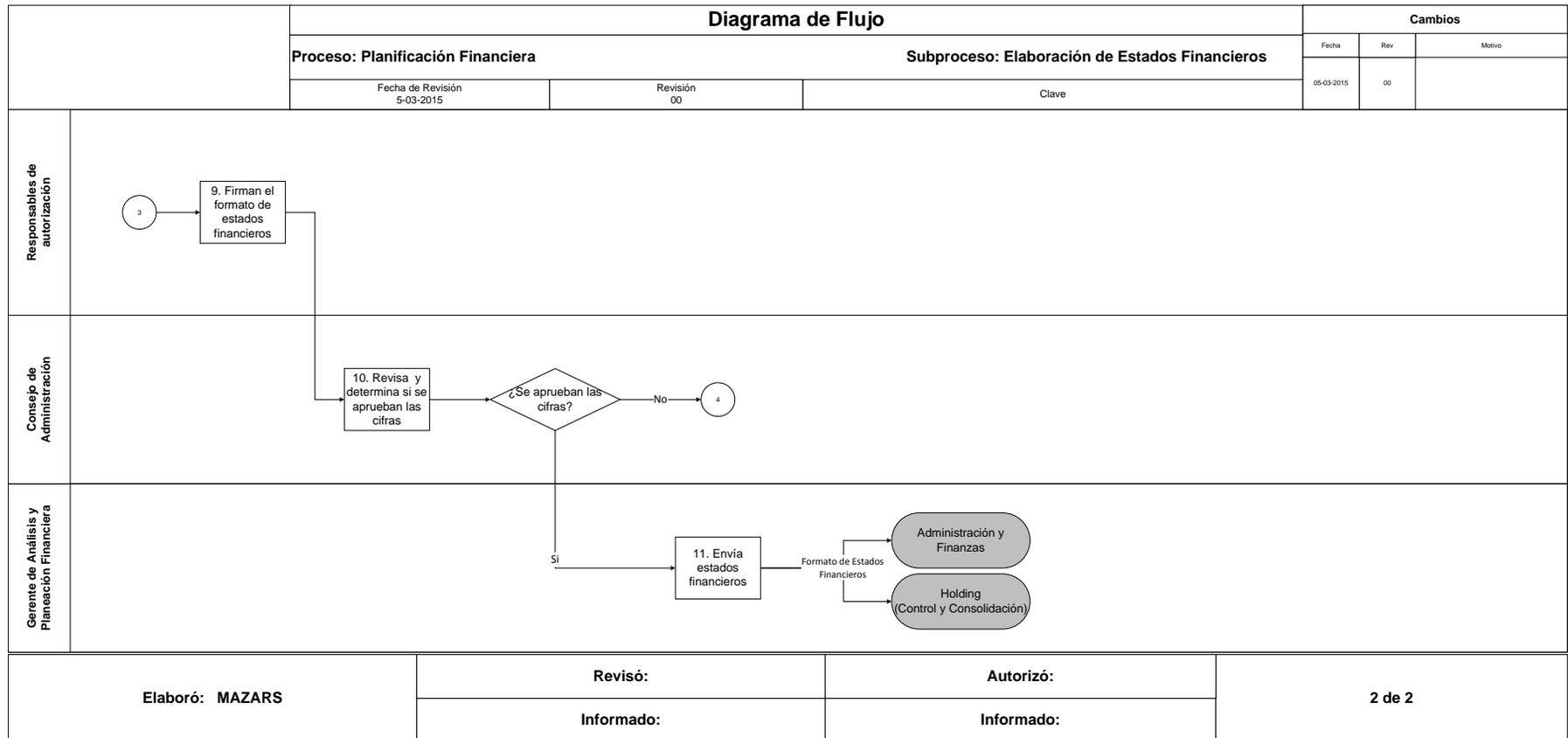
Archivo de RRC (Excel)

Calculadora de Límites y Monitoreo (Excel)

Archivo de comisiones (Excel)

▪ [PE1.2-PFEF] - Elaboración de Presupuestos





## Descripción del proceso

Región: México

Subproceso: Elaboración de Estados Financieros

Versión: 1.0

Realizado por: Mazars

Fecha: 05/03/2015

### Objetivo:

Elaborar los estados financieros conforme a lo reportado en la contabilidad e informar la situación financiera a la Holding y a la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.

### Puntos de partida:

#### a) Fronteras del proceso:

Desde que generan los estados financieros con la balanza contable hasta que se envían los formatos de los Estados Financieros tanto a la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas como al área de Administración y Finanzas.

#### b) Entradas Externas:

N/A

#### c) Entradas Internas

Balanza contable.

Manual de consolidación del corporativo Holding.

### Actividades:

**12. Gerente de Análisis y Planeación Financiera,** Con base en la balanza contable genera Estados Financieros similares a los formatos establecidos en la CUSF.

**Nota 1:** Una vez generada la balanza con base en los archivos Balanza de comprobación SOT "Mes" 2015 y Balanza de comprobación SRV "Mes" "Año", se generan los Estados Financieros pegando las balanzas en el archivo EF Mex GAAP mensual ("Año").xlsx

**13. Gerente de Análisis y Planificación Financiera,** Realiza los ajustes conforme a la regulación de normas internacionales de información financiera (Manual de consolidación de corporativo) que es enviada por la Holding (Control y consolidación) vía correo electrónico.

**14. Director de Finanzas, Administración y Operaciones,** Analiza y revisa la información contenida en los estados financieros mes con mes, a fin de detectar anomalías.

#### ¿Existen anomalías?

**15. Sí. Director de Finanzas, Administración y Operaciones,** Revisa y corrige las diferencias con los contadores. **Regresa a la actividad 2.**

**16. No. Director de Finanzas, Administración y Operaciones,** Elabora mes a mes los Estados Financieros que se mandan a España y cada trimestre hace un formato especial para la comisión.

**17. Holding (Control y consolidación),** Recibe los estados financieros y analiza la información a fin de emitir comentarios respecto a las cifras reportadas.

**¿Están de acuerdo con las cifras?**

**18. No. Director de Finanzas, Administración y Operaciones,** Hace los ajustes correspondientes. **Regresa a la actividad 4**

**19. Sí. Director de Finanzas, Administración y Operaciones,** Recibe los estados financieros y los turna vía correo electrónico a los responsables de autorizarlos.

**20. Responsables de autorización,** Firman el formato de Estados Financieros el Director General, el Director de Finanzas, Administración y Operaciones y el Gerente de Análisis y Planeación Financiera.

**21. Consejo de Administración,** Revisa las cifras y determina si se aprueban o no.

**¿Se aprueban las cifras?**

**No. (Regresa a la actividad 6)**

**22. Sí. Gerente de Análisis y Planeación Financiera,** Envía los estados financieros en formato electrónico tanto al área de Administración y Finanzas y a la Holding (Control y consolidación)

**Puntos finales:**

a) Conexión entre áreas.

Administración y Finanzas, Holding Control y Consolidación

b) Salidas Externas

N/A

c) Salidas Internas

Formato de Estados Financieros

**Responsables:**

Dueño del proceso:

Puesto: Gerente de Análisis y Planeación Financiera

Área: Administración y Finanzas

Jefe inmediato:

**Sistemas de aplicación:**

Sistemas de aplicación usados durante el proceso:

N/A

**Archivos clave:**

Archivos utilizados/generados durante el proceso:

Formatos de Estados Financieros (Excel) (balance general y estado de resultados)

Balanza contable (Excel)

Manual de consolidación de corporativo (Word)

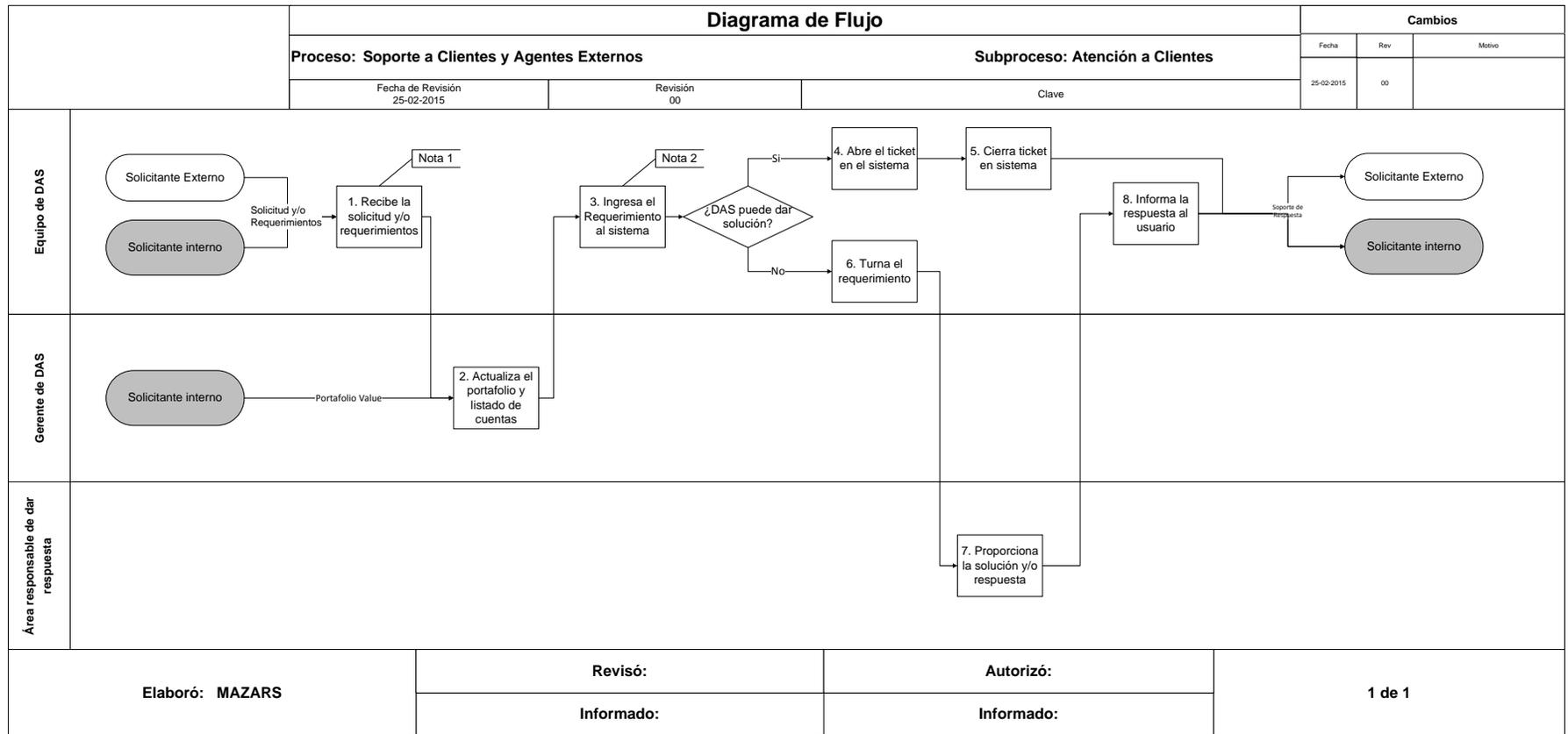
EF Mex GAAP mensual ("Año").xlsx

Balanza de comprobación SOT "Mes" 2015

Balanza de comprobación SRV "Mes" "Año"

✓ **Procesos de Negocio**

▪ **[PN1.1-SCAC] – Atención a Clientes**



## Descripción del proceso

**Región: México**

**Subproceso:**

**Atención**

**a**

**Clientes**

**Versión: 1.0**

Realizado por: Mazars

Fecha: 25/02/2015

### Objetivo:

Tener un control de todas las solicitudes de servicio de los asegurados, brokers, deudores, instituciones financieras, prospectos y usuarios internos que tengan un requerimiento y requieran de una respuesta con el objetivo de optimizar el tiempo de respuesta al solicitante.

### Puntos de partida:

#### a) Alcance:

Aplica desde que se recibe la solicitud y/o requerimiento de información (de cualquier tipo) hasta que se le da respuesta al solicitante

#### b) Entradas Externas:

Solicitud y/o Requerimientos

#### c) Entradas Internas

Solicitud y/o Requerimientos

Portafolio Value

### Actividades:

**1. Equipo de Das,** Recibe la solicitud o requerimiento de servicio vía correo (das@Institución.mx), teléfono 01 8000038537 y/o físico (a través de recepción).

#### Nota 1:

**a)** El Gerente de DAS tiene la facultad para poder recibir, revisar y analizar todos los documentos que ingresen a la empresa, con el fin de coordinar las solicitudes de mayor prioridad, optimizar tiempos, coordinar con el equipo las respuestas al solicitante y tener un mayor control sobre los documentos que necesitan respuesta inmediata.

**b)** Las áreas a las que se les debe dar un seguimiento principalmente son: **Decisiones de Riesgos, Siniestros, Comercial, Cobranza, Finanzas y TI.**

**2. Gerente de DAS,** Utiliza el portafolio Value, si no lo tiene actualizado es necesario solicitarlo a Administración de Pólizas. Con base en este documento, actualiza el portafolio con el listado de las cuentas del equipo de DAS.

**3. Equipo de DAS,** Ingresa al sistema Group Ticketing el requerimiento para dar seguimiento y solución. En caso de no poder dar seguimiento asignará al área correspondiente.

**Nota 2:** Los accesos a los sistemas **Group ticketing** (registro de actividad de DAS y el volumen de trabajo), **Eolis** (para modificar usuarios para operar pólizas, para extraer gastos de estudio e ingresar las NPS notificaciones de posibles siniestro), **IRP** (para ingresar información financiera, revisar perfiles de deudores, revisar si hay siniestros pendientes, líneas de crédito de pólizas y deudores, si existen endosos rechazados, líneas de crédito de vigencia de una póliza, detección de endosos no detectados por los asegurados, actualizar la información personal, agregar planes de distribución para endosos) y **SalesForce** ( ingresar actualización de visitas y/o llamadas importantes) están restringidos con base a su perfil y se registran todos los cambios en **Eolis**. Se tiene solo un usuario (“Administrador”).

Para asignar los perfiles de usuarios se solicita al proceso de Soporte Técnico.

**¿DAS puede dar la solución?**

**No. Pasa la actividad 6.**

**4. Si. Equipo de DAS,** En el sistema Group Ticketing abre el ticket y da soporte de respuesta (como aclaraciones, estatus de líneas de crédito, estatus de facturas, estatus de usuarios en Eolis, estatus de confirmación de recepción de información, seguimiento de líneas de crédito, dudas sobre facturación, análisis de gastos de estudio, especifica razones de rechazo de líneas de crédito, entre otros).

**5. Equipo de Das,** Cierra el ticket en el sistema Group Ticketing (**Termina el proceso**).

**6. Equipo de Das,** Turna el requerimiento al área correspondiente (reenviando el correo o ticket solicitando respuesta inmediata)

**7. Área responsable de dar respuesta,** Proporciona la solución vía correo electrónico y/o vía teléfono y/o personalmente.

**8. Equipo de DAS,** Recibe la respuesta del área responsable e informa al usuario (interno o externo) vía correo electrónico y/o teléfono.

**Nota 3:** Siempre que se da respuesta vía telefónica es necesario enviar un correo electrónico de respuesta como soporte.

**Puntos finales:**

a) **Conexión entre áreas:**

Todas las áreas de la compañía

b) **Salidas Externas**

Soporte de respuesta

c) **Salidas Internas**

Soporte de respuesta

**Responsables:**

Dueño del proceso:

Puesto: Gerente del Departamento de Asesoría y Soluciones

Área: DAS

Jefe inmediato:

**Sistemas de aplicación:**

Sistemas de aplicación usados durante el proceso:

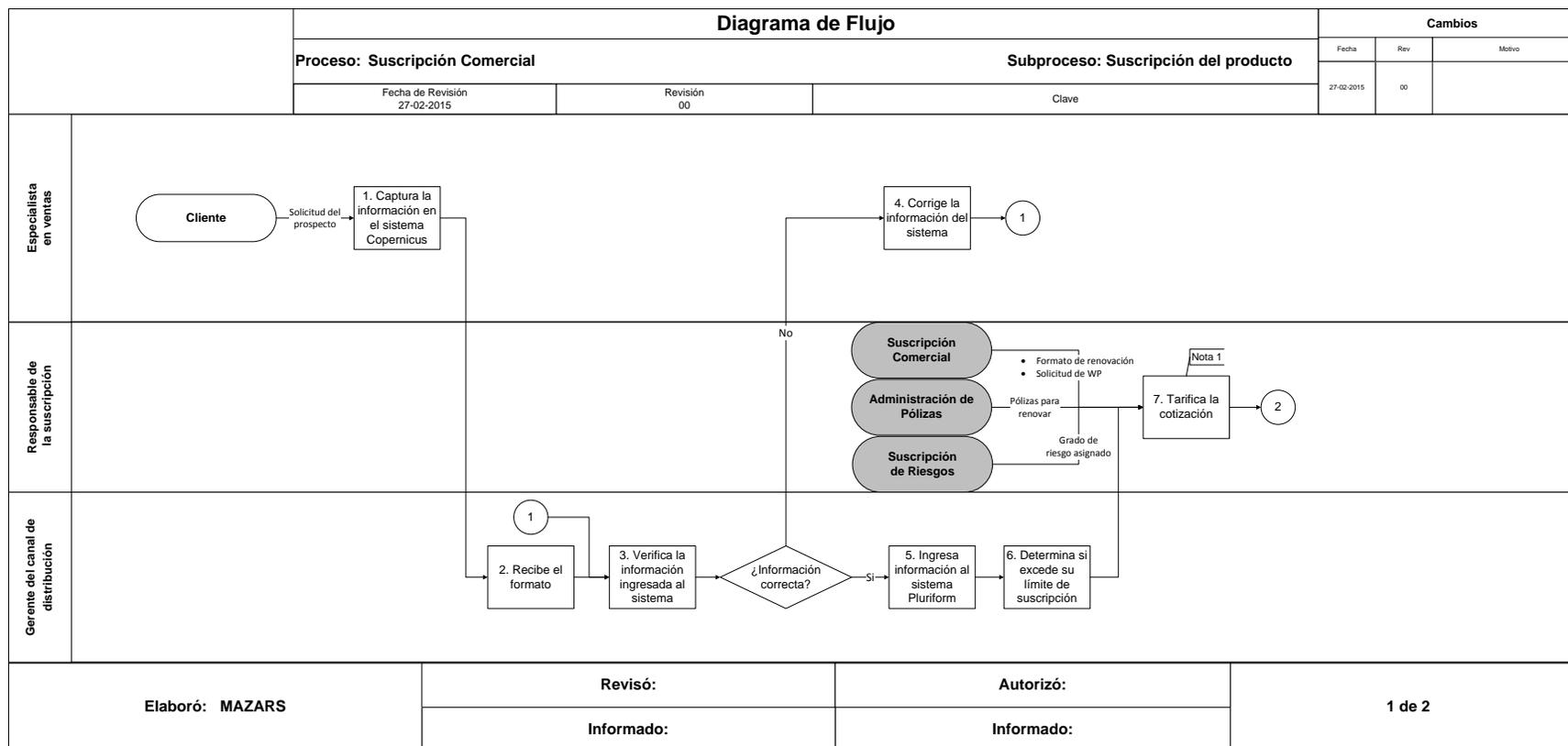
IRP, Eolis, Group Ticketing y Salesforce

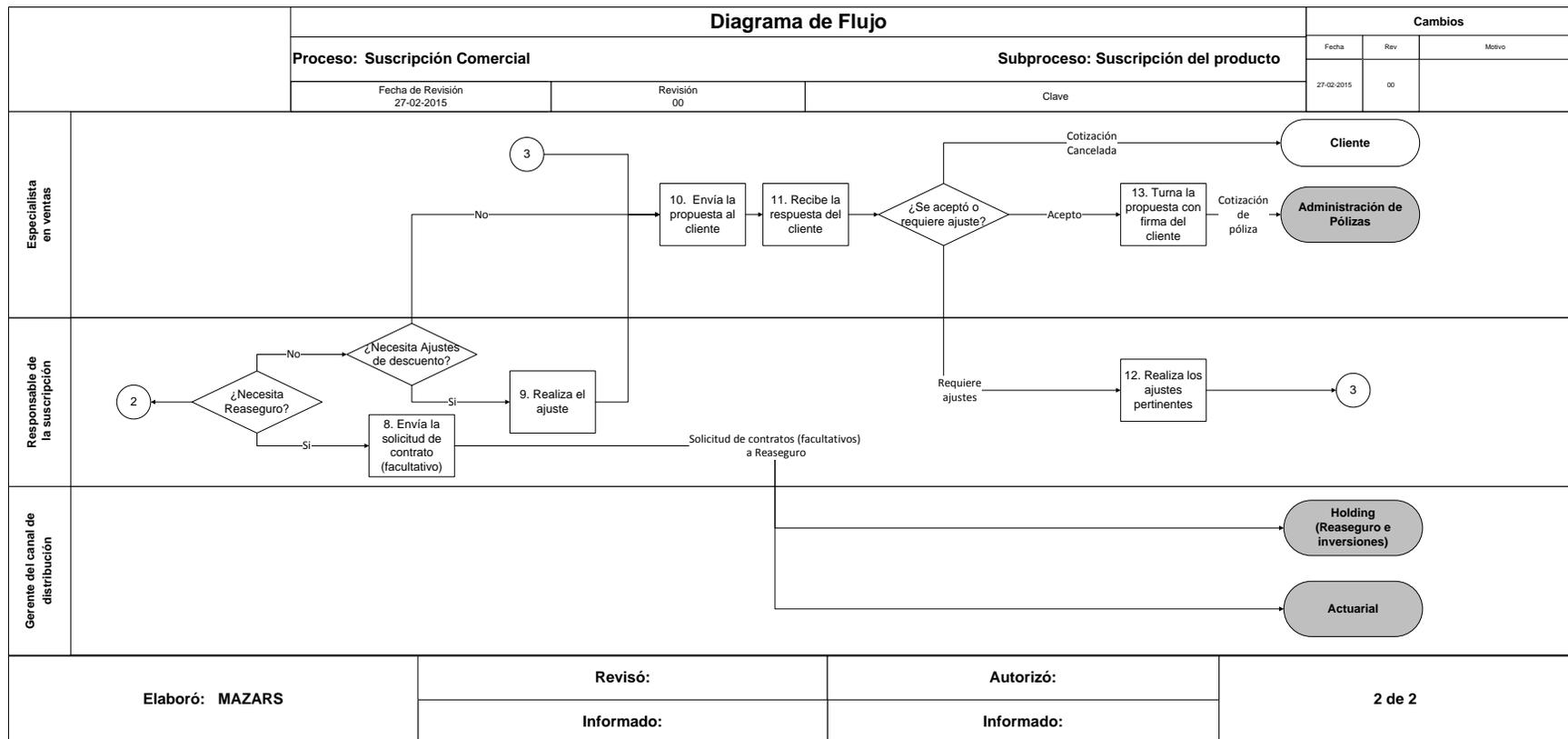
**Archivos clave:**

Archivos utilizados/generados durante el proceso:

Portafolio Value "Mes" (Excel)

▪ [PN2.1-SCSP] – Suscripción del Producto





## Descripción del proceso

**Región: México**

**Subproceso:**

**Suscripción**

**del**

**producto**

**Versión: 1.0**

Realizado por: Mazars

Fecha: 27/02/2015

### Objetivo:

Gestionar las propuestas de ventas (nuevas y renovaciones) y realizar la suscripción del producto de forma correcta. Cumpliendo con la normatividad y políticas internas.

### Puntos de partida:

#### a) Alcance:

Aplica desde que se registra la información en el sistema copernicus hasta que se envía la cotización al área de administración de pólizas con la firma del asegurado.

#### b) Entradas Externas:

Solicitud del prospecto (Fast Track)

#### c) Entradas Internas

Formato de renovación

Pólizas para renovar

Grado de riesgos asignado

Solicitud de World Programas

Contratos de Reaseguro

### Actividades:

**1. Especialista en ventas,** Captura los datos del prospecto basándose en el formato Fast Track (son datos generales como nombre del asegurado, teléfono, RFC y la petición del asegurado en cuestión de cobertura) en el sistema copernicus para iniciar la suscripción del producto.

**2. Gerente del canal de distribución,** Recibe vía correo electrónico el formato fast track por parte del **Especialista de Ventas.**

**3. Gerente del canal de distribución,** Verifica que los datos estén en el sistema de Copernicus, haciendo la comparación con lo contenido en el Fast Track

#### ¿Información correctamente ingresada al sistema?

**4. No. Especialista en ventas,** Corrige la información en el sistema (**Regresa al paso 3**)

**5. Si. Gerente del canal de distribución,** Ingresa la información del cliente en el sistema Pluriform para obtener la tasa inicial de cálculo. La tasa inicial se utiliza para realizar los cálculos de la prima en las cotizaciones propuestas al posible asegurado.

**6. Gerente del canal de distribución,** Determina si excede su límite de suscripción de acuerdo a las políticas de Suscripción (NORMAS TÉCNICAS PARA LA SUSCRIPCIÓN COMERCIAL y EH COMERCIAL UNDERWRITING RULES PROCESSES Y Niveles de autorización de suscripción comercial).

**7. Responsable de la suscripción,** Tarififica la cotización vía sistema dependiendo del tipo de cliente y la tasa calculada por medio del sistema. Si es necesario realiza el ajuste referente al descuento de la cotización y actualiza el reporte de "Total aumentado 2015" Excel (coloca el estatus de la propuesta). En caso de ser renovación de una póliza, recibe el formato de renovación el cual le sirve para tomar en cuenta los análisis provenientes del asegurado proyectando las ventas actualizadas para el siguiente año. Para cualquier caso, es necesario tomar en cuenta el grado de riesgo asignado por el área de suscripción de riesgos (IRP y PLURIFORUM). En caso de ser una suscripción de World Program solo se tendrá una retroalimentación de la unidad de negocio que localmente este proponiendo el negocio. Para los casos en que se necesita tener un contrato de reaseguro dado las condiciones de la propuesta (tipo de cobertura y/o por montos que rebasan el límite máximo permitido) solicita a la  **Holding (Reaseguro e Inversiones)** el contrato. Para los Nuevos Contratos que son generados por la reaseguradora se suscribe tal cual las condiciones establecidas en el contrato y los límites de suscripción.

**Nota 1:** Los límites de suscripción se determinan con respecto a las políticas de suscripción. Consisten principalmente en el valor máximo de la prima, porcentaje de cobertura, número de veces de indemnización, endosos específicos, bonos, costos converge, grados de deudores, etc.

**¿Necesita aplicar Reaseguro (Contrato facultativo)?**

**8. Si.** Envía la solicitud del contrato (facultativo) a la  **Holding (Reaseguro e Inversiones)** y al área  **Actuarial** para su registro y seguimiento.

**No. Continúa con el proceso.**

**¿Necesita ajustes de descuento?**

**No. pasa a la actividad 10**

**9. Si. Responsable de la suscripción,** Realiza el ajuste de descuento a la cotización y turna la propuesta al  **Especialista de Ventas,** para lo cual la envía vía correo electrónico y entrega físicamente.

**10. Especialista en ventas,** Entrega la propuesta al cliente para su validación vía correo y/o personalmente.

**11. Especialista en ventas,** Recibe respuesta del cliente

**¿El cliente aceptó la propuesta o solicitó ajuste o canceló?**

**Aceptó. Pasa a la actividad 13.**

**Ajuste. Pasa a la actividad 12.**

**Canceló.** Sí el cliente rechaza la solicitud, termina el proceso. Si existe información del por qué se rechazó la propuesta, se anota en una bitácora.

**12. Responsable de la suscripción,** Realiza los ajustes pertinentes solicitados por el cliente (pueden ser, tipo de cobertura, forma de pago ajuste de descuento a solicitud del prospecto).

**(Regresa a actividad 10)**

**13. Especialista en ventas,** Envía la cotización vía correo electrónico y entrega físicamente (con la firma del asegurado) al responsable de administrar las pólizas.

**Puntos finales:**

**a) Conexión entre áreas:**

Administración de pólizas, Ventas (Mapfre, HSBC y Ventas Directas), Suscripción Comercial, Riesgos Información, Riesgos Suscripción, Actuarial y Holding (Reaseguro e Inversiones)

**b) Salidas Externas**

Cotización cancelada.

**c) Salidas Internas**

Cotización de la Póliza.

Solicitud de contrato aplicable a reaseguro

**Responsables:**

**Dueño del proceso:**

**Puesto:** Gerente de Red Mapfre

**Área:** Ventas (Mapfre, HSBC y Ventas Directas)

**Jefe inmediato:**

**Sistemas de aplicación:**

**Sistemas de aplicación usados durante el proceso:**

Pluriform, Copernicus, IRP

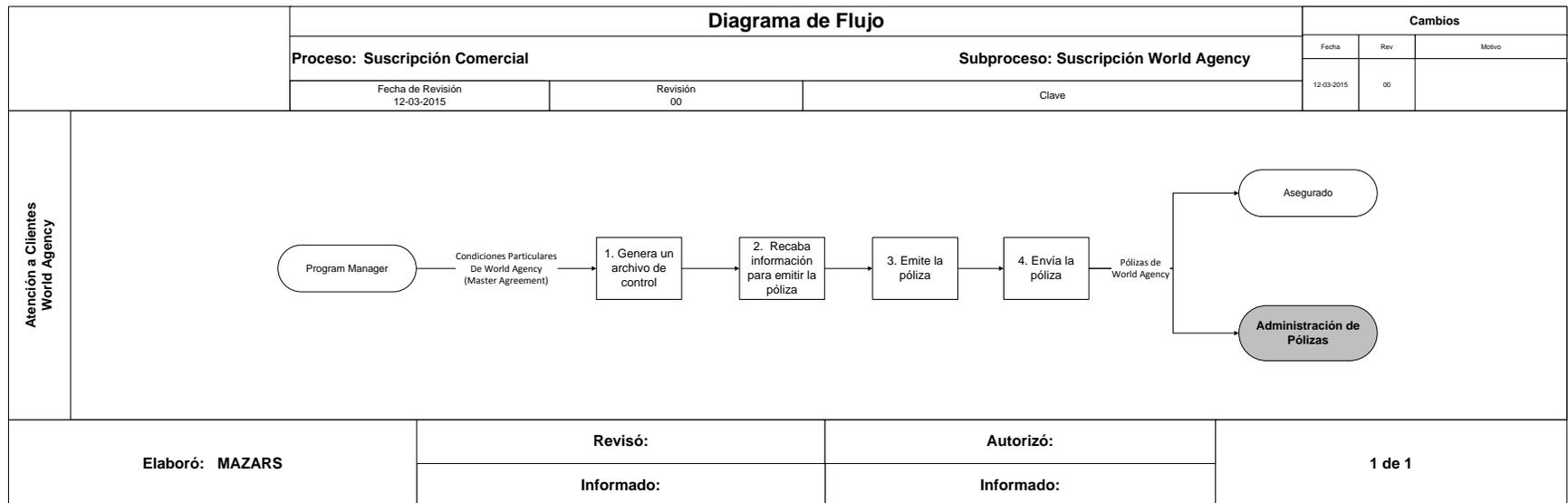
**Archivos clave:**

**Archivos utilizados/generados durante el proceso:**

Fast track (Excel)

Cotización

# [PN2.2-SCSP] – Suscripción World Agency



## Descripción del proceso

**Región: México**

**Subproceso:**

**Suscripción**

**World**

**Agency**

**Versión: 1.0**

Realizado por: Mazars

Fecha: 12/03/2015

### Objetivo:

Tener un control sobre todas las solicitudes que provengan de los suscriptores de World Agency (WA), cumpliendo con las reglas de suscripción y las políticas internas definidas por la organización.

### Puntos de partida:

#### a) Alcance:

Aplica desde que se recibe cualquier instrucción de tipo World Agency hasta que envía la póliza al Asegurado y al área de Administración de Pólizas

#### b) Entradas Externas:

N/A

#### c) Entradas Internas

Condiciones de World Agency (Master Agreement)

### Actividades:

**1. Atención a Clientes World Agency,** Recibe vía correo cualquier instrucción de emisión que sea del tipo World Agency y genera un archivo de control en Excel llamado "Control World Agency".

**2. Atención a Clientes World Agency,** Agenda una cita y visita al posible asegurado. Recaba toda la información necesaria para generar la emisión de la póliza.

**3. Atención a Clientes World Agency,** Emite la póliza cumpliendo con las instrucciones de World Agency (Master Agreement)

**4. Atención a Clientes World Agency,** Envía la póliza al **asegurado** y al área de **Administración de pólizas** vía correo y en físico.

### Puntos finales:

#### a) Conexión entre áreas:

Administración de pólizas, World Agency y Suscripción Comercial

#### b) Salidas Externas

N/A

c) Salidas Internas

Póliza

**Responsables:**

Dueño del proceso:

Puesto: Gerente de Suscripción

Área: Ventas (Mapfre, HSBC y Ventas Directas)

Jefe inmediato:

**Sistemas de aplicación:**

Sistemas de aplicación usados durante el proceso:

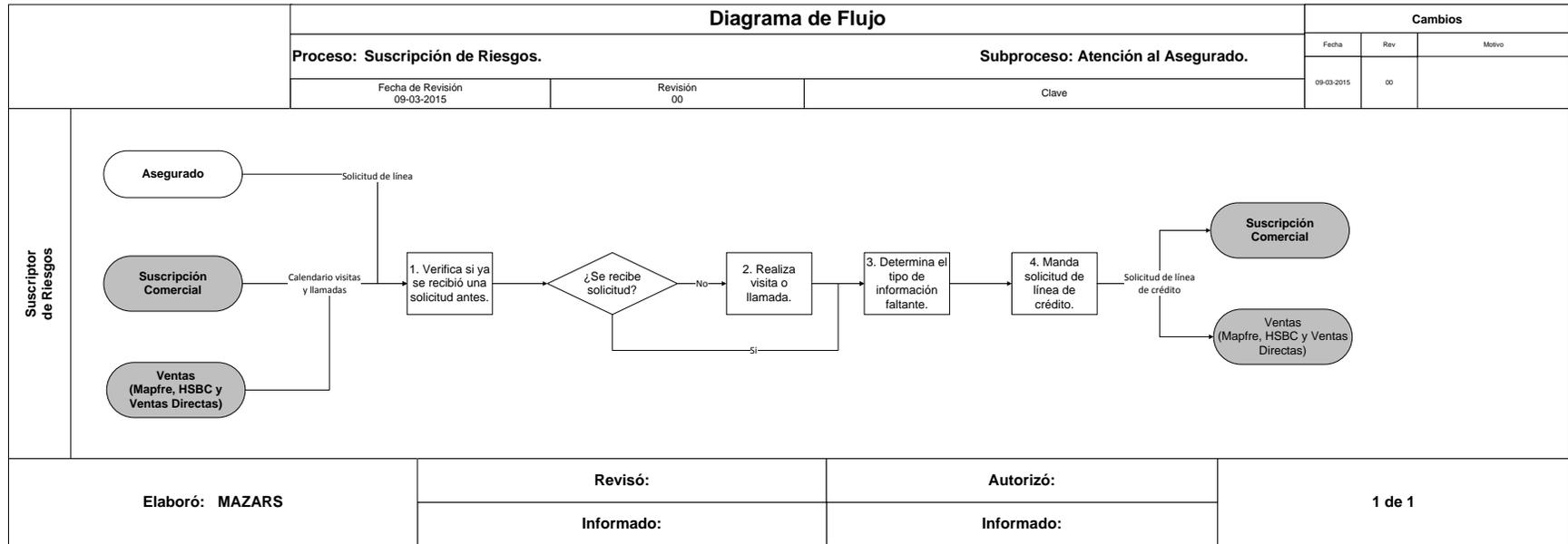
N/A

**Archivos clave:**

Archivos utilizados/generados durante el proceso:

Control World Agency (Excel)

▪ [PN3.1-SRAA] Atención al asegurado



## Descripción del proceso

**Región: México**

**Subproceso:**

**Atención**

**al**

**Asegurado**

**Versión: 1.0**

Realizado por: Mazars

Fecha: 09/03/2015

### Objetivo:

Atender y gestionar las solicitudes de líneas de crédito de clientes, cumpliendo con las políticas internas que apliquen.

### Puntos de partida:

#### a) Alcance:

Desde que se verifica si se ha recibido una solicitud de línea de crédito hasta que se envía la notificación de rechazo o de endoso.

#### b) Entradas Externas:

Solicitud de Línea.

#### c) Entradas Internas

Calendario de visitas y llamadas.

### Actividades:

**1. Suscriptor de riesgos,** Verifica si se ha recibido anteriormente la solicitud de línea de crédito.

**¿Se recibe solicitud de línea de crédito?**

**Sí. Pasa a la actividad 3**

**2. No. Suscriptor de riesgos,** Realiza visita o llamada para ver qué tipo de líneas ya tiene y hace una comparación entre las líneas aceptadas contra las líneas totales que tiene. Esto se programa de acuerdo al calendario que esté definido por el área de Suscripción Comercial y/o por la misma solicitud de línea de crédito por parte del asegurado.

**3. Suscriptor de riesgos,** Con base a las solicitudes de línea requeridas, y la información detectada por la visita, determina qué tipo de información le hace falta para determinar si se aceptan o no las líneas de crédito.

**4. Suscriptor de riesgos,** Manda solicitud de línea de crédito al **subproceso de Atención a Solicitudes de Líneas de Crédito** que genera **Riesgos Información**, con el propósito de conocer la aceptación o declinación (parcial o total) de dicha solicitud. A veces esto pasa de forma verbal.

**Puntos finales:**

## a) Conexión entre áreas:

Riesgo Suscripción, Riesgos Información, Ventas (Mapfre, HSBC y Ventas Directas) y Suscripción Comercial

## b) Salidas Externas

N/A

## c) Salidas Internas

Solicitud de línea de crédito.

**Responsables:**

## Dueño del proceso:

Puesto: Gerente de Riesgos

Área: Riesgos Suscripción

## Jefe inmediato:

**Sistemas de aplicación:**

## Sistemas de aplicación usados durante el proceso:

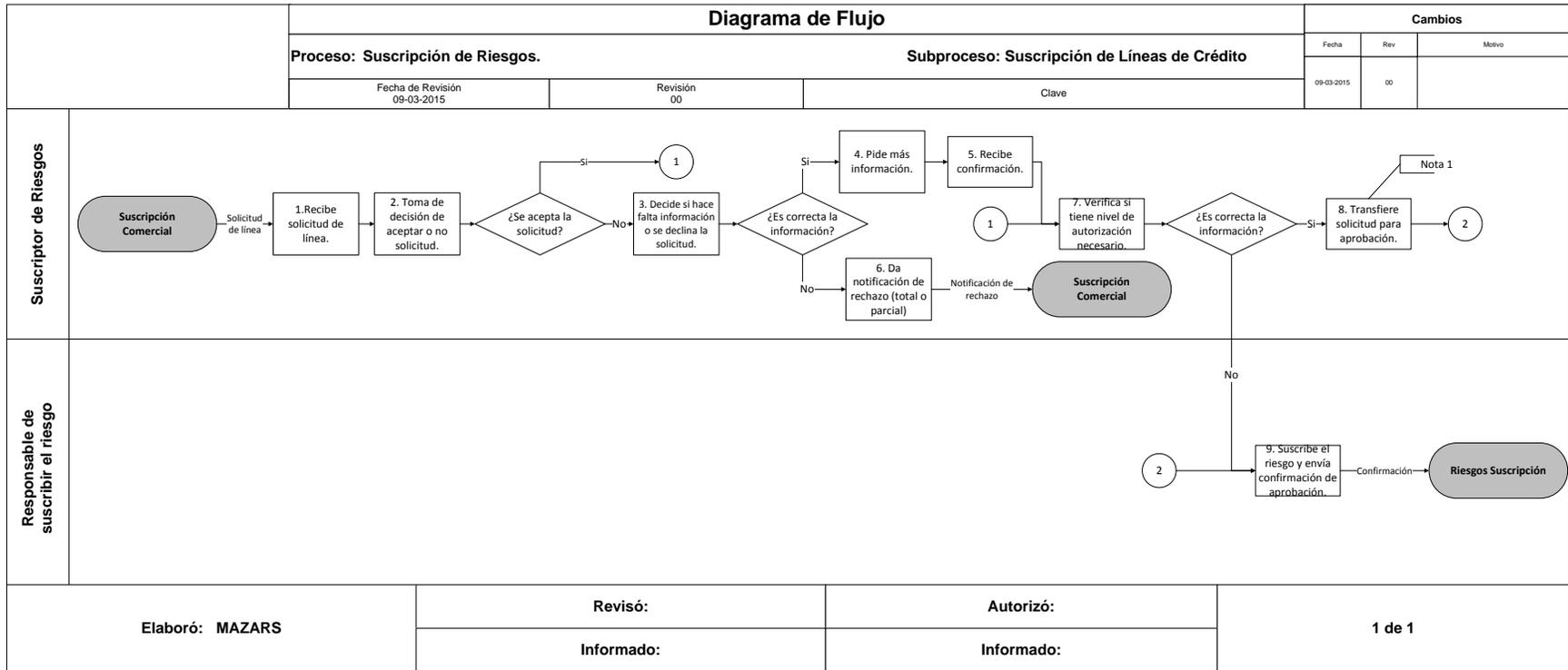
IRP.

**Archivos clave:**

## Archivos utilizados/generados durante el proceso:

N/A

# [PN3.2-SRLC] Suscripción de Líneas de Crédito



## Descripción del proceso

Región: México

Subproceso: Suscripción de Líneas de Crédito

Versión: 1.0

Realizado por: Mazars

Fecha: 09/03/2015

### Objetivo:

Gestionar la suscripción de líneas de crédito cumpliendo con las políticas internas y las reglas de suscripción establecidas.

### Puntos de partida:

#### a) Alcance:

Desde que recibe una solicitud de línea de crédito hasta que se suscribe el riesgo en IRP.

#### b) Entradas Externas:

N/A

#### c) Entradas Internas

Solicitud de línea de crédito

Reporte de información

### Actividades:

**1. Suscriptor de riesgos,** Recibe solicitud de línea de crédito por parte del área de información de riesgos y/o suscripción de riesgos y/o por DAS.

**2. Suscriptor de riesgos,** Toma la decisión de aceptar (totalmente o parcial) o no la solicitud. La decisión de aceptar (totalmente o parcial) o no la línea de crédito se basan en la experiencia del suscriptor y en la información que tiene a su alcance recopilado por el departamento de **Riesgos Información.**

**¿Se acepta la solicitud?**

**Sí. (Pasa a la actividad 7).**

**3. No. Suscriptor de riesgos,** Determina si no se acepta la solicitud debido a falta de información o a declinación parcial de la solicitud

**¿Hace falta información?**

**No. Pasa a la actividad 6.**

**4. Sí. Suscriptor de riesgos,** Solicita más información y solicita al área de **Riesgos Información** de apoyo.

**5. Suscriptor de riesgos,** Recibe el análisis/Reporte de información del área de **Riesgos Información.** Dicho reporte contiene información necesaria para la toma de decisiones y evaluar la procedencia o no de la línea de crédito. **(Pasa a la actividad 7)**

**6. Suscriptor de riesgos**, De manera automática en el sistema IRP se envía vía correo electrónico el rechazo (total o parcial) de la línea de crédito.

**7. Suscriptor de riesgos**, Verifica si se tiene el nivel de autorización necesario para su aceptación.

**Nota 1.** El nivel de autorización está establecido en IRP, y se basa en los montos máximos permitidos por niveles jerárquicos organizacionales. Los niveles de autorización en el sistema IRP están declarados en el siguiente documento: Guide Line Risk underwriting.

**¿Se tiene el nivel de autorización necesario?**

**8. No. Suscriptor de riesgos**, Transfiere la solicitud a quién tenga el nivel de autorización para obtener su aprobación, esto se realiza de forma automática a través del sistema IRP. **(Pasa a la actividad 9)**

**9. Sí. Responsable de suscribir el riesgo**, Suscribe el riesgo con base en los niveles de autorización establecidos en el sistema y a las reglas de suscripción. Finalmente, vía sistema, envía confirmación de aprobación (Total o Parcial, según sea el caso).

**Puntos finales:**

a) Conexión entre áreas:

Riesgos Suscripción, Riesgos Información, DAS

b) Salidas Externas

N/A

c) Salidas Internas

Confirmación de aprobación (Total o Parcial vía IRP)

Solicitud de información

Notificación de rechazo IRP

**Responsables:**

Dueño del proceso:

Puesto: Gerente de Riesgos

Área: Riesgos Suscripción

Jefe inmediato:

**Sistemas de aplicación:**

Sistemas de aplicación usados durante el proceso:

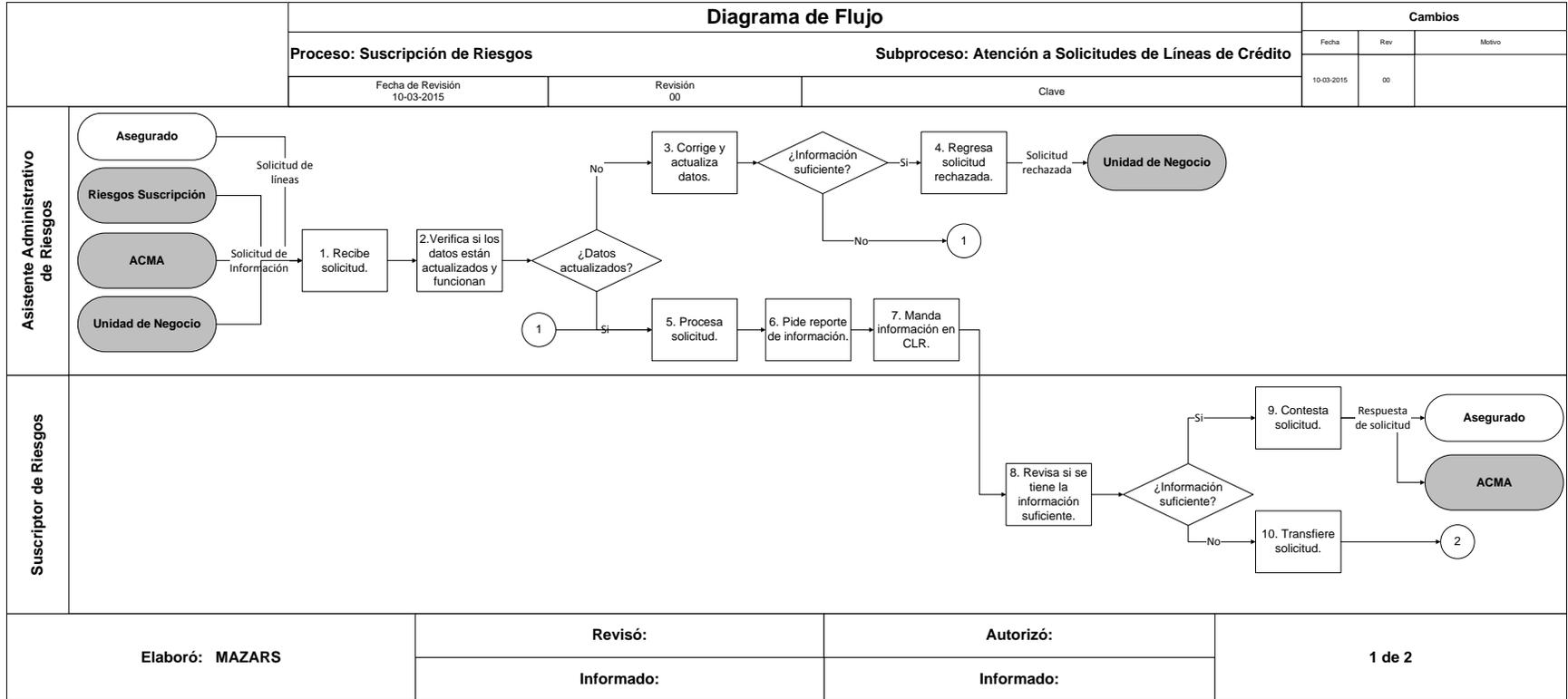
IRP y Eolis.

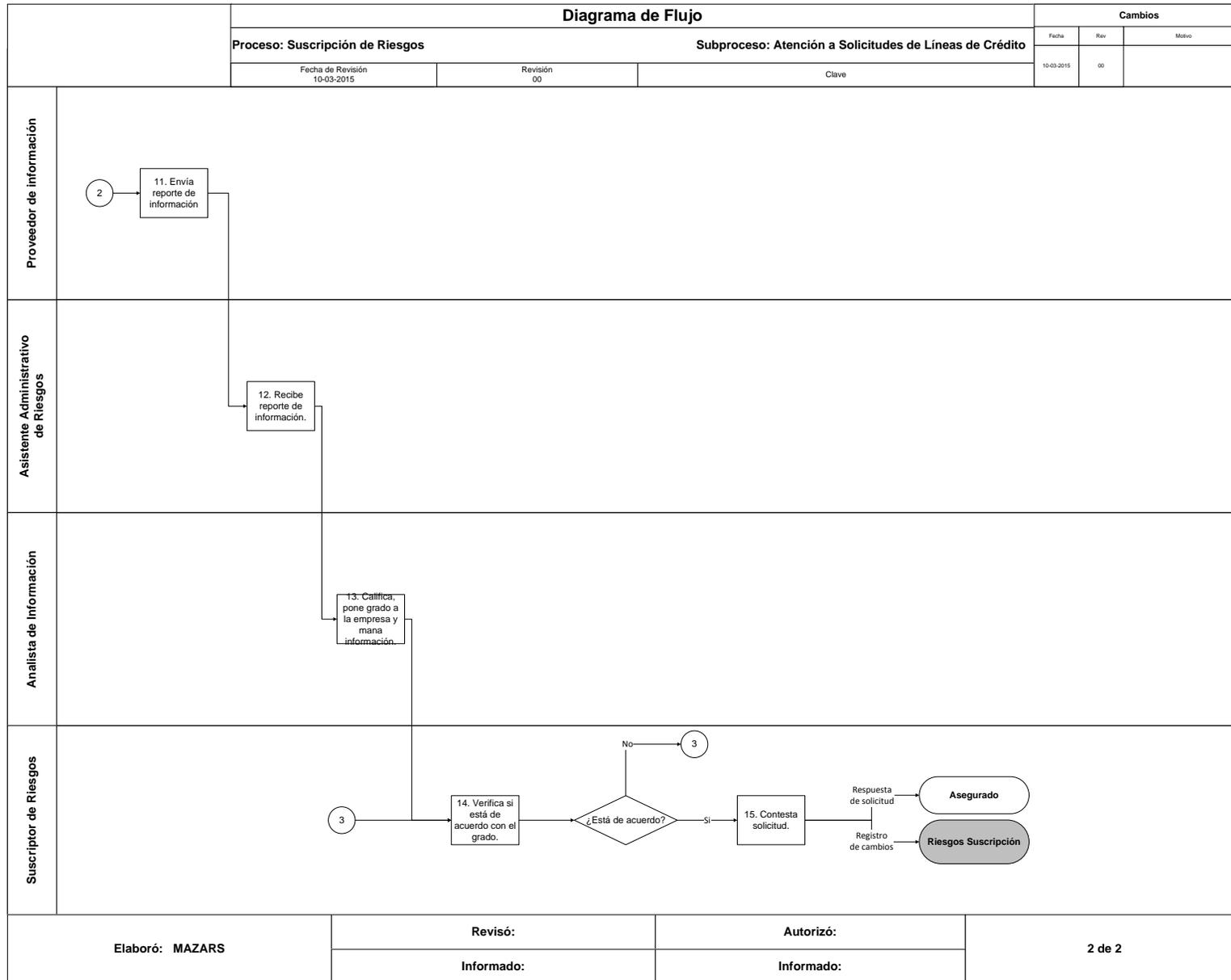
**Archivos clave:**

Archivos utilizados/generados durante el proceso:

Reporte de Riesgos Información.

[PN3.3-SRSL] Atención a Solitudes de Líneas de Crédito





## Descripción del proceso

**Región: México**

**Subproceso: Atención a Solicitudes de Línea de Crédito**

**Versión: 1.0**

Realizado por: Mazars

Fecha: 10/03/2015

### Objetivo:

Atender las solicitudes de líneas de crédito necesarias para Suscripción de Riesgos.

### Puntos de partida:

#### a) Alcance:

Desde que se recibe la solicitud de línea de crédito hasta que se contesta dicha solicitud

#### b) Entradas Externas:

Solicitud de línea(s).

#### c) Entradas Internas

Solicitud de información.

### Actividades:

**1. Asistente Administrativo de Riesgos,** A través de dos bandejas: *recycling y distribution*. Para la(s) solicitud(es) por parte del asegurado, las recibe en Eolis, que está interconectada con IRP. Los suscriptores a su vez pueden cancelar (totalmente o parcialmente) las líneas o incrementar las líneas directamente en IRP.

**2. Asistente Administrativo de Riesgos,** Verifica si están actualizados los datos de información del cliente en sistema y que funcionan correctamente para poder procesar la solicitud. Los datos del cliente a verificar son: dirección, teléfono, RFC, página de internet, contacto, etc.

#### ¿Datos Actualizados?

**Si. Pasa a la actividad 5**

**3. No. Asistente Administrativo de Riesgos,** Corrige y actualiza correctamente los datos, o bien, regresa la solicitud en caso de tener información insuficiente, tanto a **ACMAS** (Administrador de cuentas) como a la **Unidad de Negocio y Asegurados** vía IRP.

#### ¿Información insuficiente?

**No. Pasa a la actividad 5.**

**4. Si. Asistente Administrativo de Riesgos,** Regresa la solicitud rechazada debido a información insuficiente tanto a **ACMAS** como a la **Unidad de Negocio y Asegurados** vía IRP. **(Termina el proceso)**

**5. Asistente Administrativo de Riesgos**, Procesa solicitud de información de línea de crédito.

**6. Asistente Administrativo de Riesgos**, Solicita reporte relacionado a la solicitud de información de línea de crédito a proveedor de información. El proveedor de información (Análisis de Riesgos Comerciales "ARCSA", Crystal Credit International) provee datos generales de las empresas: administrativos, referencias comerciales, demandas, y en algunas ocasiones financieros estimados.

**7. Asistente Administrativo de Riesgos**, Envía información al área de **Suscripción de Riesgos** en formato Credit Limit Request (CLR).

**8. Suscriptor de Riesgos**, Revisa si tiene información suficiente.

**¿Información Suficiente?**

**9. Sí. Suscriptor de Riesgos**, Contesta solicitud.

**(Termina el proceso)**

**10. No. Suscriptor de Riesgos** Transfiere solicitud a **Analista de información**.

**11. Proveedor de información**, Envía reporte a mail genérico de equipo de riesgos o bien, carga el reporte en su portal.

**12. Asistente Administrativo de Riesgos**, Recibe vía correo el reporte de información. O lo baja del portal del proveedor con claves de acceso definidas.

**13. Analista de Información**, En el sistema IRP califica y pone grado a la empresa de la cual se trata la información y manda información al suscriptor de riesgos. Dicha calificación es evaluada de acuerdo a la fecha de creación de la empresa, a la fecha de incorporación, número de empleados, datos administrativos y reportes de información con proveedor, datos financieros y macroeconómicos. La escala de calificación para el grado es de 1 a 10 siendo 1 el de menor riesgo y 10 el de mayor riesgo, y de acuerdo a ese grado se determina el porcentaje de cobertura.

**Nota 1:** Todos los registros, modificaciones y/o cambios realizados en el sistema IRP, quedan registrados con el nombre de identificación del usuario que realizó dichos movimientos.

**14. Suscriptor de Riesgos**, Verifica si está de acuerdo con el grado.

**¿Está de acuerdo?**

**15. Sí. Suscriptor de Riesgos**, Contesta solicitud.

**No. (Regresa a la actividad 13).**

**Puntos finales:**

a) **Conexión entre áreas:**

Riesgo Suscripción, Riesgo Información y Suscripción Comercial

b) **Salidas Externas**

Solicitud Rechazada

Respuesta a solicitud de información

c) **Salidas Internas**

Respuesta a solicitud de información.

Registro de cambios

**Responsables:**

Dueño del proceso:

Puesto: Gerente de Información

Área: Riesgos Información

Jefe inmediato:

**Sistemas de aplicación:**

Sistemas de aplicación usados durante el proceso:

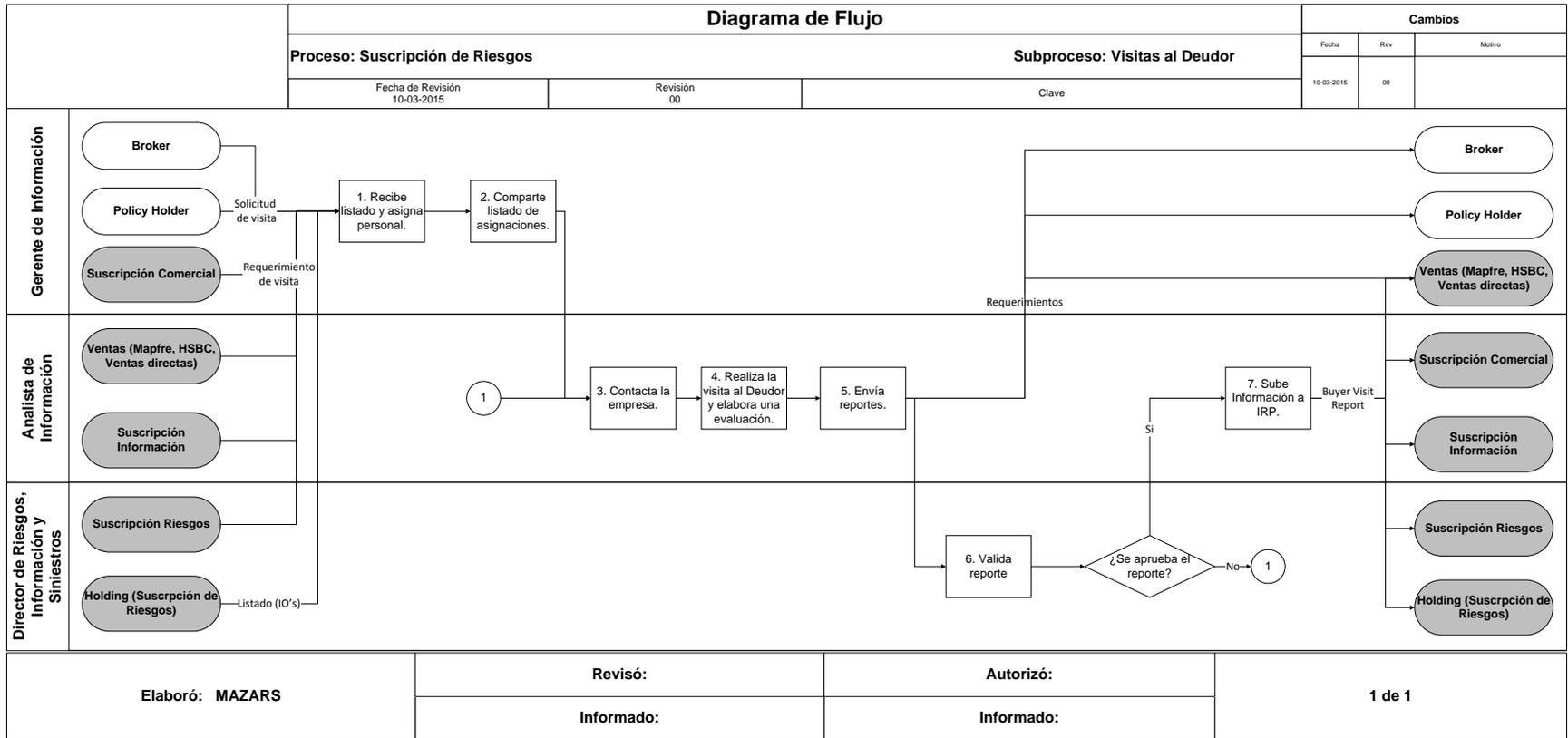
Eolis e IRP

**Archivos clave:**

Archivos utilizados/generados durante el proceso:

Reportes de proveedores, financieros y análisis sectorial (Excel y pdf)

**[PN3.4-SRVD] Visitas al Deudor**



## Descripción del proceso

**Región: México**

**Subproceso:**

**Visitas**

**al**

**Deudor**

**Versión: 1.0**

Realizado por: Mazars

Fecha:10/03/2015

### Objetivo:

Generar información sobre el Deudor a fin de determinar la viabilidad de la promesa de pago y asegurar el control y monitoreo de la información registrada de las empresas deudoras.

### Puntos de partida:

#### a) Alcance:

Desde que se recibe el listado de monitoreo (IOs) por parte de la  **Holding (Suscripción de Riesgos)** y/o Solicitud de visita por parte de **Policy Holder, Broker** hasta que se sube la información a IRP.

#### b) Entradas Externas:

Solicitud de Visita.

#### c) Entradas Internas

Requerimiento de Visita.

Listado (IOs)

### Actividades:

**1. Gerente de Información,** Del listado se seleccionan a las empresas con sensibilidad 2 y 3, sobre las cuáles, el departamento de Información se esfuerza en generar visita. Así mismo, mediante correo electrónico, llamada telefónica o visita a PH, se generan visitas a deudores, para los cuales generalmente se requiere un monto de cobertura importante; éste último es determinado por el suscriptor, generalmente. Adicional, se incluyen las empresas que se hayan solicitado por la fuerza Comercial, Brokers y/o Policy Holder.

**2. Gerente de Información,** Reparte el listado de IOs conforme a seniority en el que algunos casos de sensibilidad 2 y 3 se reparten a Jr. Credit Analyst, preferentemente de acuerdo al sector de su especialización.

**Nota 1:** Cuando la cita se genera por los suscriptores y/o por la fuerza comercial, se asignará al analista responsable del sector en el que opera el deudor.

**3. Analista de Información,** El analista de información contacta a la empresa vía telefónica y/o correo electrónico para programar cita.

**4. Analista de Información,** Realiza la visita al Deudor para recabar información general de la empresa y elabora una evaluación de la situación financiera a fin de determinar la viabilidad de la promesa de pago, a través de un documento llamado *Buyer Visit Report*.

**5. Analista de Información,** Envía vía correo el reporte al **Director de Riesgos, Información y Siniestros. Y Gerente de Información.**

**6. Responsables de validar reporte,** Valida el reporte de visita respecto a la información anterior de la empresa.

**Nota 1:** los responsables de validar el reporte son: Director **de Riesgos, Información y Siniestros. Y Gerente de Información**

**¿Aprueba el reporte?**

**7. Sí. Analista de Información,** Sube información al sistema IRP, para ello, ingresa al módulo EDM y carga el reporte.

**No. Regresa a la actividad 3.**

**Puntos finales:**

a) **Conexión entre áreas:**

Riesgos Información, Riesgos Suscripción, Ventas (Mapfre, HSBC y Ventas Directas), Suscripción Comercial y Holding (Suscripción de Riesgos)

b) **Salidas Externas**

Requerimientos.

Reporte. Buyer Visit Report.

c) **Salidas Internas**

Requerimientos.

Buyer Visit Report.

**Responsables:**

**Dueño del proceso:**

**Puesto:** Gerente de Información

**Área:** Riesgos Información

**Jefe inmediato:**

**Sistemas de aplicación:**

**Sistemas de aplicación usados durante el proceso:**

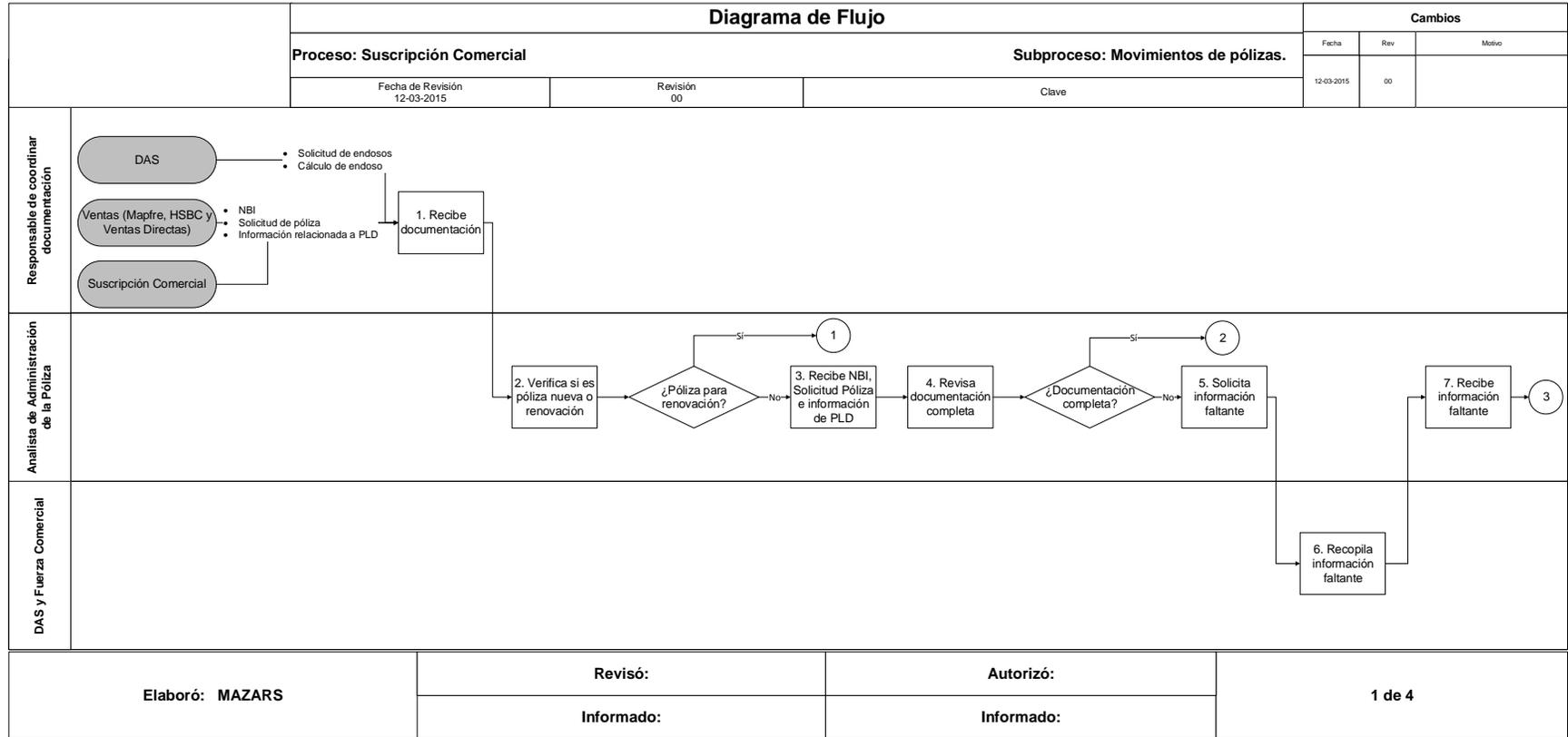
IRP

**Archivos clave:**

**Archivos utilizados/generados durante el proceso:**

Buyer Visit Report (Excel)

# [PN4.1-ACMP] Movimientos de Pólizas



### Diagrama de Flujo

**Proceso: Suscripción Comercial**

**Subproceso: Movimientos de pólizas.**

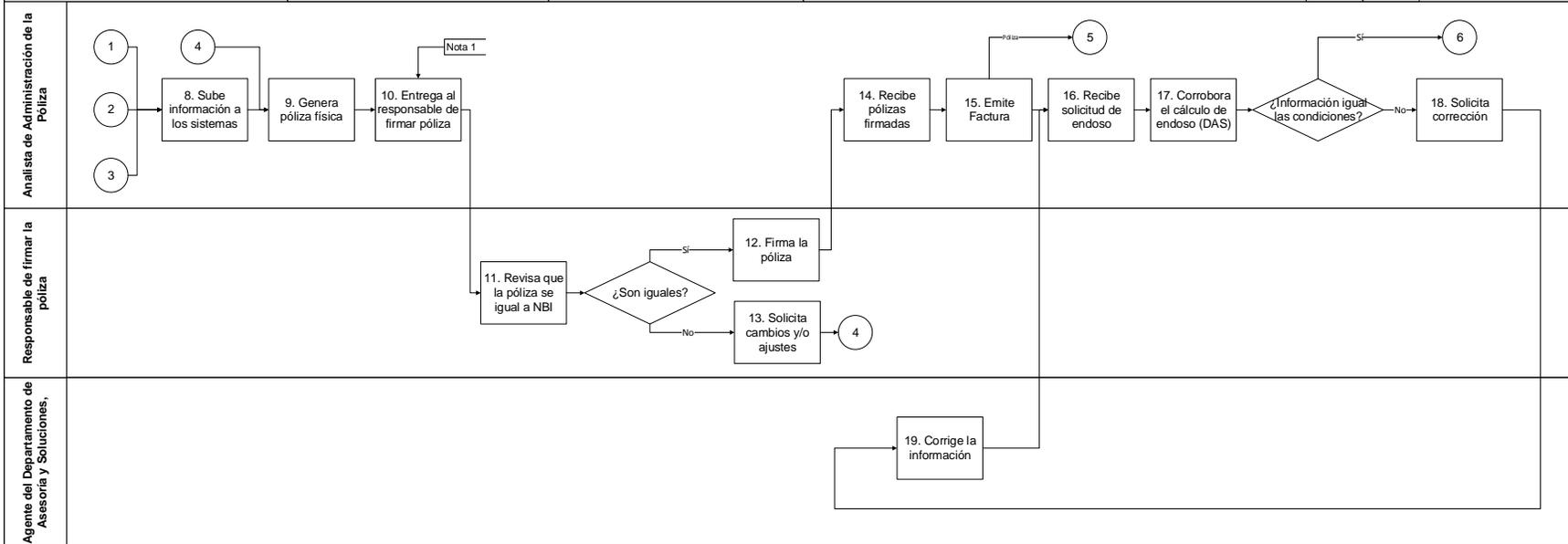
**Cambios**

Fecha de Revisión  
12-03-2015

Revisión  
00

Clave

| Fecha      | Rev | Motivo |
|------------|-----|--------|
| 12-03-2015 | 00  |        |



Elaboró: MAZARS

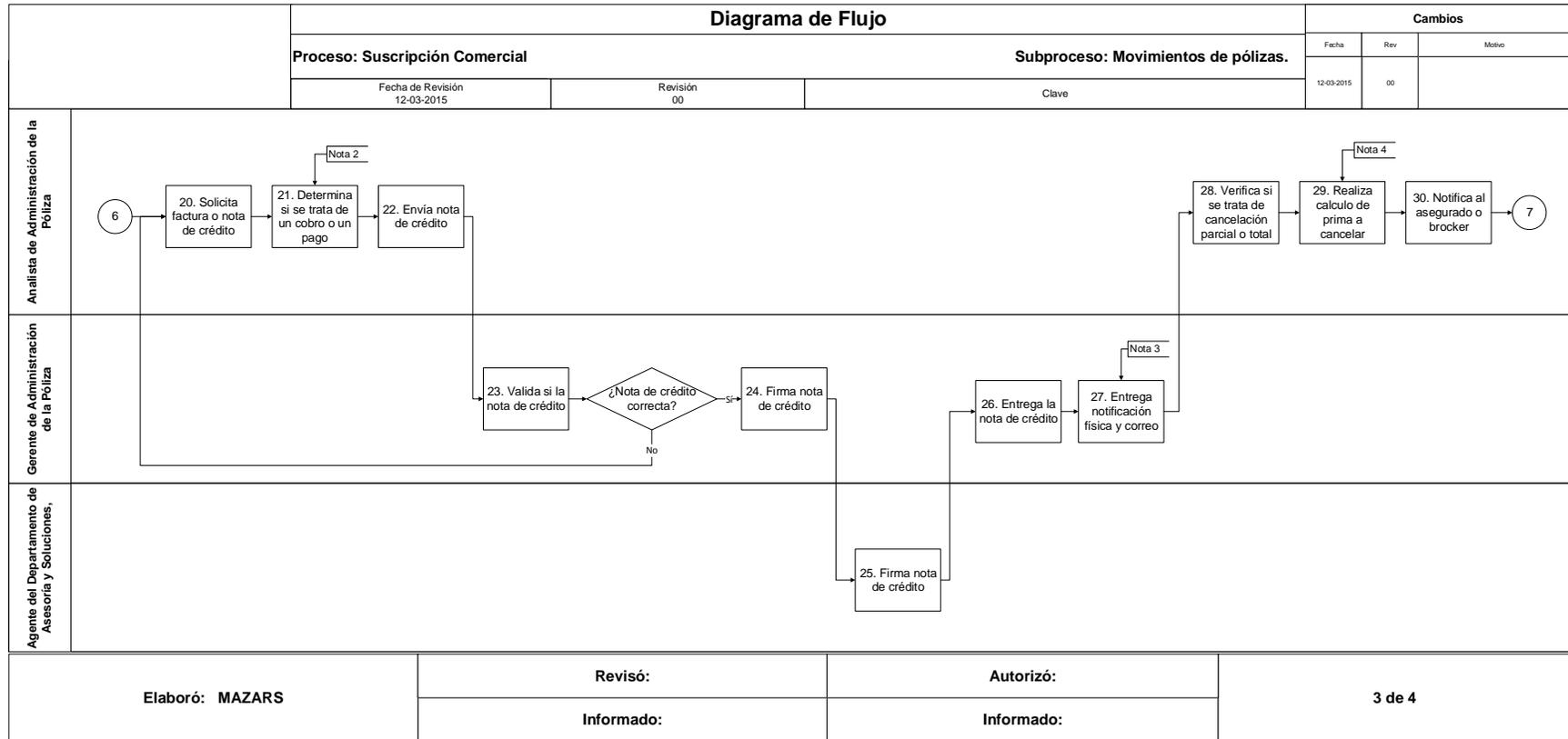
Revisó:

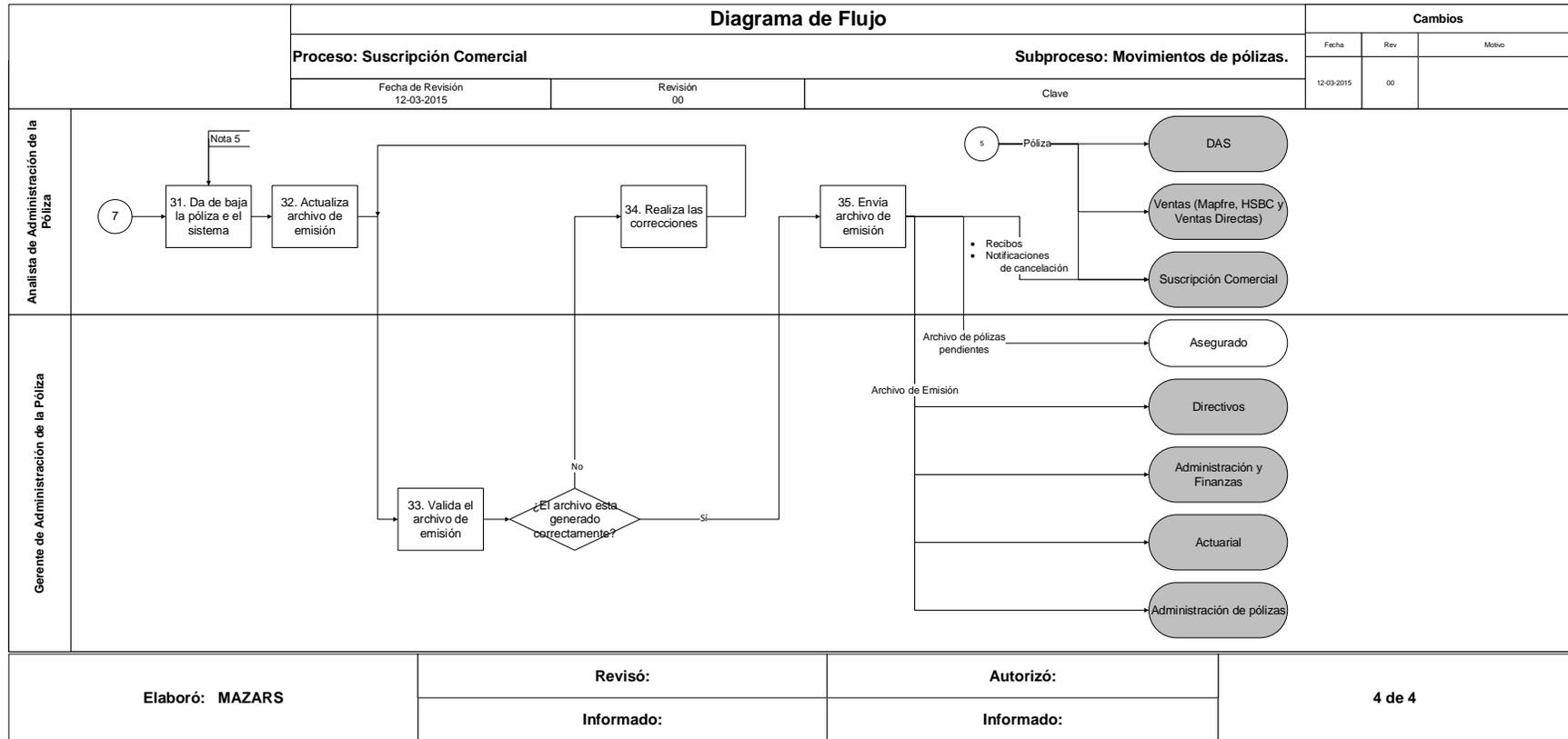
Autorizó:

2 de 4

Informado:

Informado:





## Descripción del proceso

**Región: México**

**Subproceso:**

**Movimientos**

**de**

**Pólizas**

**Versión: 1.0**

Realizado por: Mazars

Fecha: 12/03/2015

### Objetivo:

Gestionar la emisión de nuevos negocios, renovación y endoso de pólizas cumpliendo con las políticas internas.

### Puntos de partida:

a) Alcance:

b) Entradas Externas:

N/A

c) Entradas Internas

Cotización NBI (Non Binding Indication)

Solicitud de póliza (con la cotización)

Formato de Emisión

Información relacionada a la prevención de lavado de dinero

Solicitud de endoso con formato

Cálculo de endoso

### Actividades:

**1. Responsable de coordinar documentación,** Recibe la documentación correspondiente: NBI, Solicitud de póliza (con la cotización), información relacionada a la prevención de lavado de dinero y la solicitud de endoso con formato, y dependen de si se trata de una renovación o de una póliza nueva los documentos que se ocuparán, Provenientes del área comercial y del departamento de DAS. Esta actividad, la puede realizar el **Gerente de Administración de la póliza y/o Analistas de Administración de la póliza.**

**2. Analista de Administración de la Póliza,** Verifica si los documentos son pólizas nuevas y/o para renovación.

**¿Son documentos de pólizas para renovación?**

**Sí. (Pasa a la actividad 8)**

**3. No. Analista de Administración de la Póliza,** Recibe NBI, solicitud de póliza, formato de emisión información relacionada con las disposiciones de carácter general aplicables a la prevención de lavado de dinero.

**4. Analista de Administración de la Póliza,** Revisa que la documentación esté completa.

**¿Está completa la documentación?**

**Sí. (Pasa a la actividad 8)**

**5. No. Analista de Administración de la Póliza,** Solicita información faltante.

**6. Agente del Departamento de Asesoría y Soluciones y Fuerza Comercial,** Recopila información faltante y la manda.

**7. Analista de Administración de la Póliza,** Recibe información faltante.

**8. Analista de Administración de la Póliza,** Sube información a los sistemas IRP, Pluriform, Eolis y archivo de emisión.

**9. Analista de Administración de la Póliza,** Con base en la cotización (NBI) se genera la póliza física plasmando las condiciones particulares de la póliza.

**10. Analista de Administración de la Póliza,** Entrega al responsable de firmar la póliza.

**Nota 1:**

El responsable de firma será en base al monto de la prima:

- De 0 a 1 Millón, aplicará a Gerente y Director del área de Suscripción

- Mayor a 1 Millón y menor a 2, Aplicará al Director del área de Suscripción y Director del área de Comercial.

- Mayor a 2 Millones, aplicará al Director de Comercial y Director General.

-Por ausencia de cualquiera de los anteriores, firmará el apoderado legal.

**11. Responsable de firmar la póliza,** Revisa que la póliza este igual a la NBI y el formato de emisión

**¿Son iguales?**

**12. Si. Responsable de firmar la póliza,** Firma la póliza y la turna al analista de Administración de la Póliza. **(Pasa a la actividad 14)**

**13. No. Responsable de firmar la póliza,** Solicita los cambios pertinentes. **(Regresa a la actividad 9)**

**14. Analista de Administración de la Póliza,** Recibe las pólizas firmadas, incluye todas a un control de flujo de emisión de pólizas. El cual contiene, la firma de los responsables de firmar la póliza en la fecha de solicitud de póliza y posterior en la fecha de emisión.

**15. Analista de Administración de la Póliza,** Emite la factura proveniente del proceso de Facturación de pólizas y envía la póliza al asegurado.

**16. Analista de Administración de la Póliza,** Recibe solicitud de endoso (con el cálculo generado por DAS) con formato con la firma del Director Comercial y Suscripción. Si es mayor a 300 mil pesos o equivalente en dólares con la firma del Director de Administración y Finanzas. Se acompaña con los estados financieros del cliente e información de soporte.

**17. Analista de Administración de la Póliza,** Corrobora que la información que viene en el cálculo del endoso (generado por DAS) sea igual a las condiciones particulares que se tienen en la póliza.

**¿La información contenida es igual a las condiciones de la póliza?**

**Si. Pasa a la actividad 20**

**18. No. Analista de Administración de la Póliza,** Solicita corrección al Agente del Departamento de Asesoría y Soluciones.

**19. Agente del Departamento de Asesoría y Soluciones,** Corrige y envía la información correcta. **(Regresa a la actividad 16)**

**20. Analista de Administración de la Póliza,** Solicita factura o nota de crédito del endoso a Administración de Póliza.

**21. Analista de Administración de la Póliza,** Identifica si se descuenta de otra póliza (este caso ocurre para los asegurados que requieren de un pago por endoso pero que tienen otra póliza que requiere de un cobro y para hacer más simple las transacciones simplemente se hace descuento de una póliza y se paga en otra), Si se trata de nota de crédito.

**Nota 2:** En caso de que se tenga otra póliza para realizar el cobro y evitar saldos deudores, se le solicita al área de DAS darle la opción al asegurado de aplicarlo. Solicita al asegurado el número de cuenta.

**22. Analista de Administración de la Póliza,** Envía la nota de crédito con su comprobante correspondiente al **Gerente de Administración de la Póliza.**

**23. Gerente de Administración de la Póliza,** Valida si la nota de crédito es correcta. Verifica que no existan errores.

**¿Es correcta?**

**No. (Regresa a la actividad 20)**

**24. Sí. Gerente de Administración de la Póliza,** Firma la nota de crédito y solicita la firma del Director de Administración y Finanzas.

**25. Director de Administración y Finanzas.** Firma la nota de crédito y la regresa al Gerente de Administración de la Póliza

**26. Gerente de Administración de la Póliza,** Entrega la firma al proceso de Gestión de Pagos para que se apliquen los movimientos correspondientes.

**27. DAS, Comercial o Asegurado, comité de cobranza,** Entrega la notificación física o vía correo electrónico

**Nota 3:** Para el caso de que lo solicite el comité de cobranza, se realiza por medio de una minuta de cobranza actualizada 2 veces por mes.

**28. Analista de Administración de la Póliza,** Verifica si se trata de una cancelación parcial o cancelación total.

**29. Analista de Administración de la Póliza,** Realiza el cálculo de la prima que se va a cancelar respetando las condiciones particulares de la póliza.

**Nota 4:**

a) Para las cancelaciones totales, no se hace el cálculo, se cancela el monto total en el archivo de emisión.

b) Para el caso de que exista una comisión por devengar se cancela en el archivo de emisión y adicional, se hace el ajuste correspondiente en el estado de cuenta del agente o broker.

**30. Analista de Administración de la Póliza,** Notifica al asegurado que su póliza fue cancelada.

**31. Analista de Administración de la Póliza,** Da de baja la póliza en el sistema Pluriform.

**Nota 5:** En caso de existir facturas pendientes, las cancela con notas de crédito.

**32. Analista de Administración de la Póliza,** Actualiza archivo mensual de emisión que contempla los conceptos de prima total, vigencias de pólizas, datos generales del asegurado y de la póliza como su código de identificación.

**33. Gerente de Administración de la Póliza,** Valida si los datos son correctos, es decir, que los cálculos se encuentren bien realizados (contempla los cálculos generados por cancelaciones de las pólizas y comisiones), que los datos de contacto y administrativos no tengan errores. Esto es por medio de un concentrado llamado pólizas pendientes, el cuál es enviado semanalmente a todos los Directores de Institución México Para que vean el estatus de cada una de las pólizas.

**¿Son correctos?**

**34. No. Analista de Administración de la Póliza,** Realiza las correcciones correspondientes. **(Regresa a actividad 33)**

**35. Si. Analista de Administración de la Póliza,** Envía el archivo de emisión al área de Administración y Finanzas vía correo.

**(Termina proceso)**

#### **Puntos finales:**

##### **a) Conexión entre áreas:**

Administración y Finanzas, DAS, Administración de Pólizas, Actuarial y Suscripción Comercial y Ventas (Mapfre, HSBC y Ventas Directas)

##### **b) Salidas Externas**

Notificación de cancelación

Recibos

Póliza

##### **c) Salidas Internas**

Póliza.

Archivo mensual de emisión.

Archivo de pólizas pendientes

#### **Responsables:**

**Dueño del proceso:**

**Puesto:** Gerente de Administración de la Póliza

**Área:** Administración de Pólizas.

**Jefe inmediato:**

**Sistemas de aplicación:**

Sistemas de aplicación usados durante el proceso:

Eolis, Pluriform, All in one, IRP

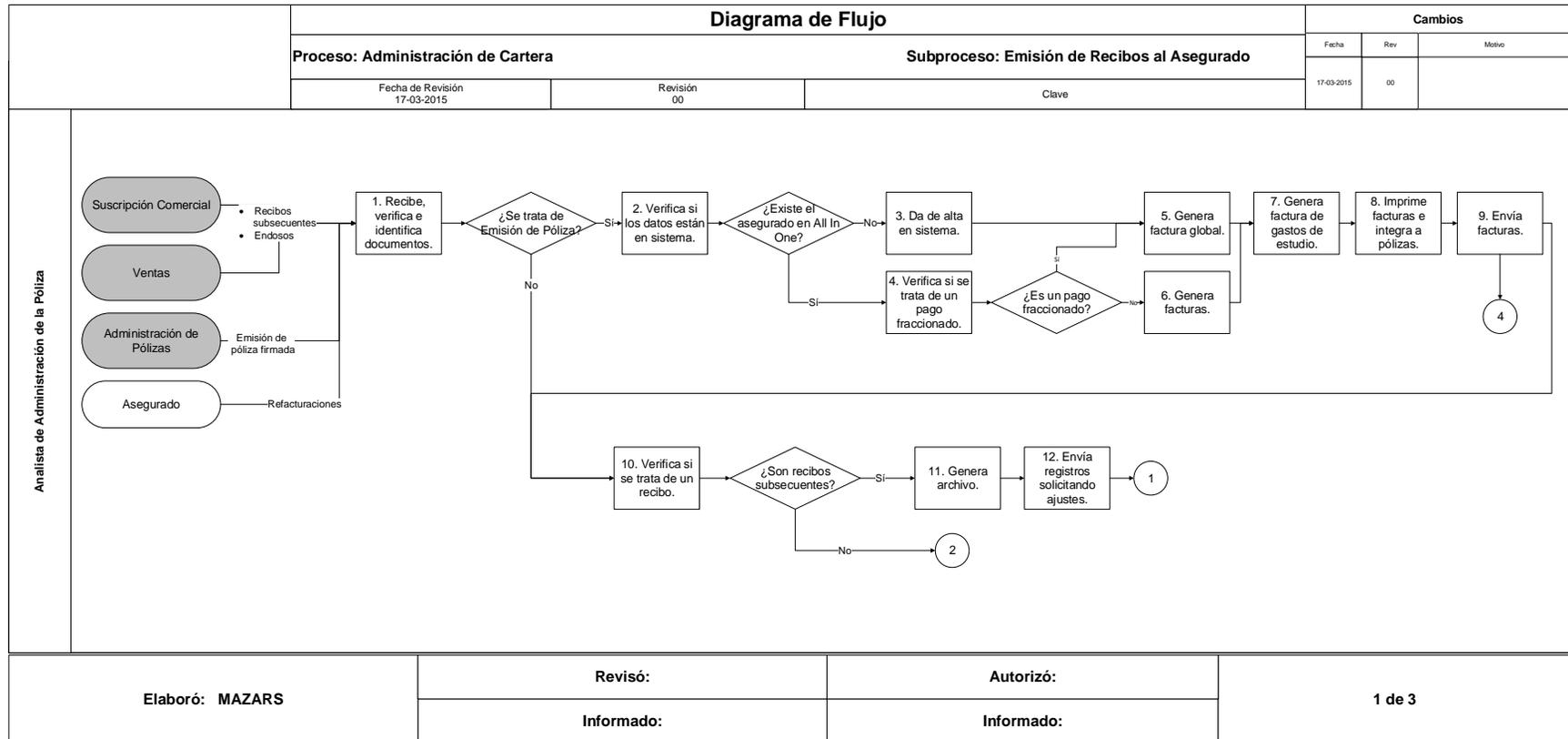
**Archivos clave:**

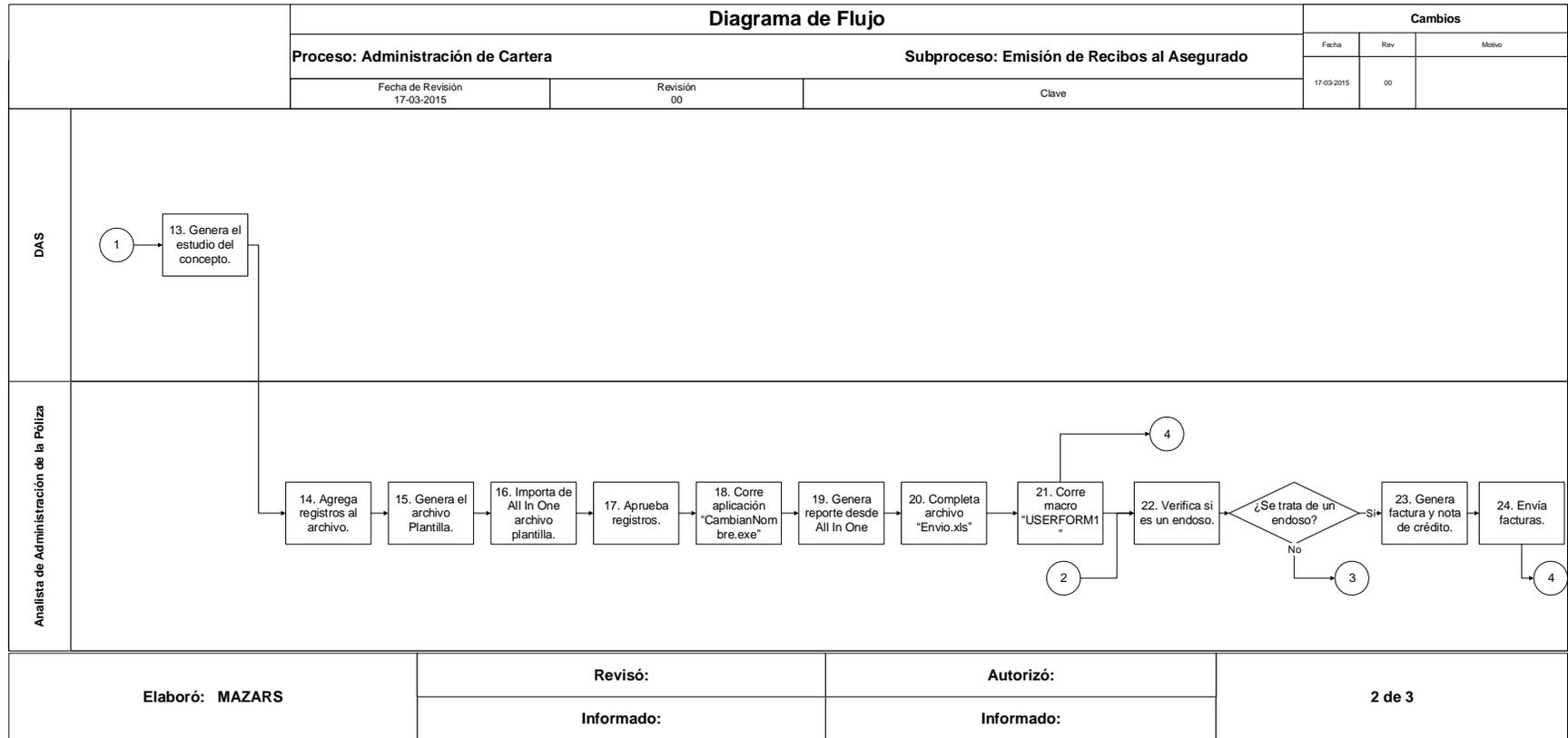
Archivos utilizados/generados durante el proceso:

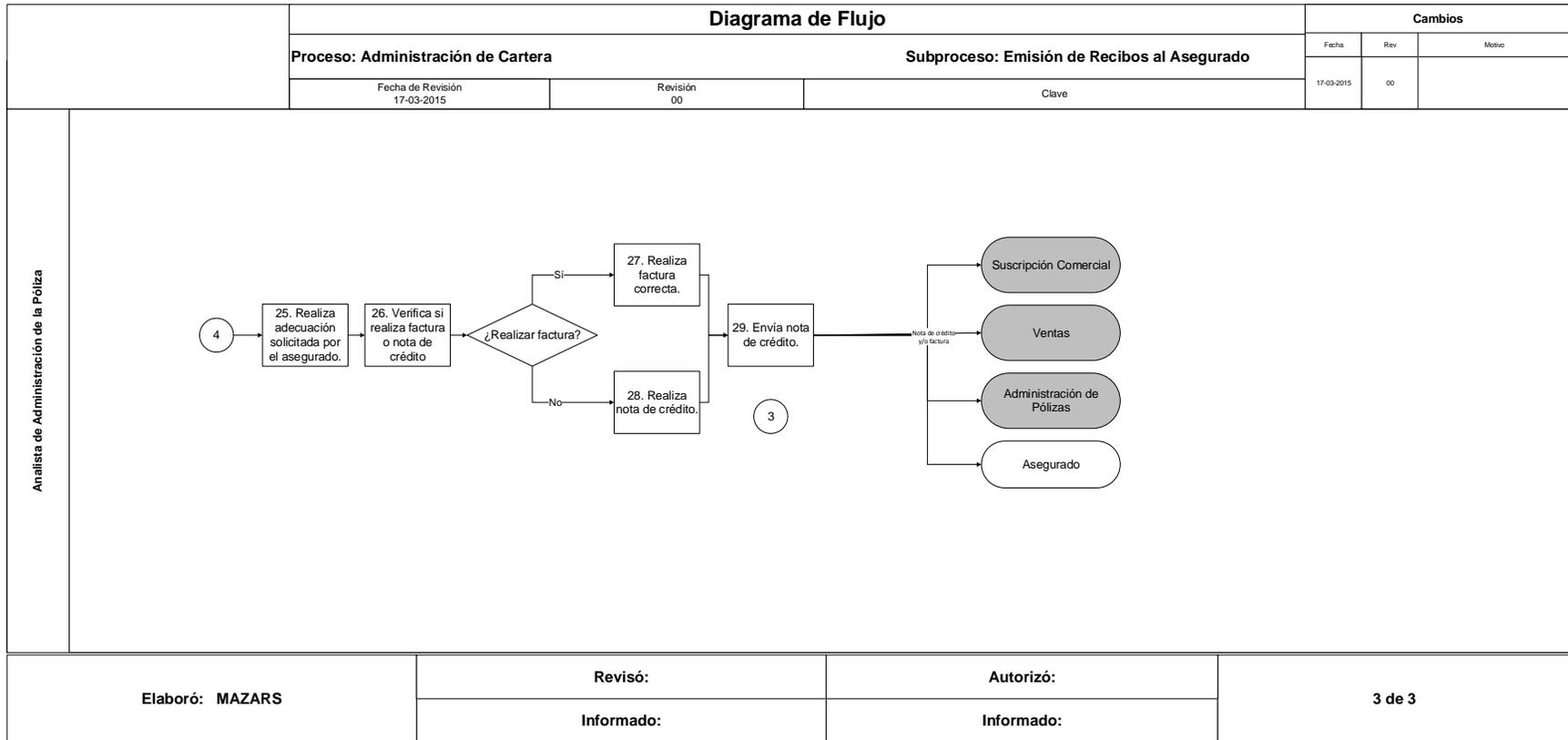
Archivo de emisión (Excel)

Archivo de pólizas pendientes (Excel)

# [PN4.2-ACER] Emisión de Recibos al Asegurado







## Descripción del proceso

**Región: México**

**Subproceso: Emisión de recibos al Asegurado**

**Versión: 1.0**

Realizado por: Mazars

Fecha: 17/03/2015

### Objetivo:

Generar los recibos correspondientes a la póliza asegurando el cumplimiento especificado en el anexo 20 de Miscelánea Fiscal y las disposiciones.

### Puntos de partida:

#### a) Alcance:

Describir la emisión de recibos desde la emisión del documento fiscal hasta la actualización del archivo de control "archivo de facturación 2015.xls"

#### b) Entradas Externas:

Re facturaciones (para nota de crédito y/o Factura)

#### c) Entradas Internas

Emisión de póliza firmada

Recibos subsecuentes

Endosos

### Actividades:

**1. Analista de Administración de la Póliza**, Recibe, Verifica e identifica el tipo de documento del que se trata. (Refacturaciones, Recibos subsecuentes y/o Endosos y/o Emisión de póliza firmada)

**¿Se trata de Emisión de Póliza?**

**No. Pasa a la actividad 10.**

**2. Si. Analista de Administración de la Póliza**, Verifica si los datos del asegurado se encuentran en el sistema All in One.

**¿Existe el asegurado en All in One?**

**3. No. Analista de Administración de la Póliza**, Da de alta con la información contenida en la cédula del RFC. **(Pasa a la actividad 4)**

**4. Si. Analista de Administración de la Póliza**, Verifica si se trata de un pago fraccionado.

**¿Es un pago fraccionado?**

**No. Pasa a la actividad 6**

**5. Si. Analista de Administración de la Póliza**, Genera factura global por el monto total de la póliza ( $F_g$ ) y timbrar (ver el anexo 20 de la Miscelanea Fiscal)

|   |
|---|
| <p><b>6. Analista de Administración de la Póliza,</b> Genera factura <math>F_n</math> donde <math>1 \leq n \leq m</math>; <math>m :=</math> Numero de pagos en un año; <math>F_g = \sum_{n=1}^m F_n</math> (Generar de acuerdo a los lineamientos del ANEXO 20 para generación facturas parciales)</p>  |
| <p><b>7. Analista de Administración de la Póliza,</b> Genera factura de gastos de estudio (Limit Fees) <math>F_1</math></p>   |
| <p><b>8. Analista de Administración de la Póliza,</b> Imprime archivos PDF de las facturas <math>F_1</math> y <math>F_n</math> e integrar a la póliza (Actividad 6 y 7).</p>  |
| <p><b>9. Analista de Administración de la Póliza,</b> Envía las facturas al área de <b>Administración de la Póliza</b> al proceso de <b>Movimientos de pólizas. (Termina el proceso)</b></p>  |
| <p><b>10. Analista de Administración de la Póliza,</b> Verifica si se trata de un Recibo subsecuente.</p>   |
| <p><b>¿Se trata de Recibos Subsecuentes?</b></p>  |
| <p><b>No. Pasa a la actividad 22</b></p>  |
| <p><b>11. Si. Analista de Administración de la Póliza,</b> Los días 20 de cada mes ejecuta formulario (subsecuentesInstitución.scx) "c:\program files\vf\visual foxpro projects\subsecuentesInstitución.scx" mediante el comando "DO Form" de VFP, el cual genera el archivo SUBSEC.xls (sirve para saber todo lo que hay que facturar en el mes)</p> |
| <p><b>12. Analista de Administración de la Póliza,</b> Envía registros marcados como "Último" a DAS solicitando ajustes por gastos de estudio.</p>  |
| <p><b>13. DAS,</b> Genera el estudio del concepto (Limit Fees).</p>   |
| <p><b>14. Analista de Administración de la Póliza,</b> Agrega registros al archivo SUBSEC.xls actualizando el monto y concepto (Limit Fees) el cual es entregado por DAS.</p>   |
| <p><b>15. Analista de Administración de la Póliza,</b> Genera el archivo "plantilla.xls" validando todos los campos.</p>  |
| <p><b>16. Analista de Administración de la Póliza,</b> Importa desde All In One archivo plantilla "plantilla.xls".</p>  |
| <p><b>17. Analista de Administración de la Póliza,</b> Aprueba registros uno por uno de los registros filtrados como borrador, son los que se generaron en el paso previo. (Si existe algún dato que este mal generado, lo rechaza el sistema All in One hasta que sea generado correctamente)</p>  |
| <p><b>18. Analista de Administración de la Póliza,</b> Correr aplicación "CambianNombre.exe" que se encuentra en \\ehacimex02\mexcity\FACTURACION\ que sirve para tener una manipulación de los datos más ágil y renombra los recibos como el consecutivo.</p>  |
| <p><b>19. Analista de Administración de la Póliza,</b> Genera el reporte desde All In One con salida en formato XLS con los recibos facturados en la actividad 17.</p>  |
| <p><b>20. Analista de Administración de la Póliza,</b> Completa archivo "Envio.xls" que se encuentra en C:\Euler\Facturacion\ llenando los campos: Factura, Correo To, CC utilizando el archivo de la actividad 19.</p>   |
| <p><b>21. Analista de Administración de la Póliza,</b> Corre una macro desde el IDE de OUTLOOK (VBA) identificada como "USERFORM1" y es para el envío de correos. <b>(Termina el Proceso)</b></p>   |

**22. Analista de Administración de la Póliza,** Verifica si se trata de un endoso.

¿Se trata de un endoso?

No. Pasa a la actividad 25.

**23. Si. Analista de Administración de la Póliza,** Genera la factura 1/1 de acuerdo a los datos contenidos es el formato utilizado para cada uno de los conceptos en caso de TRUE DOWN o DIVIDENDO y genera Nota de crédito.

**24. Analista de Administración de la Póliza,** Envía facturas en PDF y XML a DAS y Cobranza de prima a deudores y al proceso de Movimientos de Pólizas. **(Termina el proceso)**

**25. Analista de Administración de la Póliza,** Realiza la adecuación solicitada por el asegurado (fallas en datos generales)

**26. Analista de Administración de la Póliza,** Verifica si debe realizar factura o nota de crédito.

¿Debe realizar factura o nota de crédito?

**27. Factura. Analista de Administración de la Póliza,** Realiza Factura correcta **(Pasa a la actividad 29)**

**28. Nota de crédito. Analista de Administración de la Póliza,** Realiza Nota de crédito para cancelar factura.

**29. Analista de Administración de la Póliza,** Enviar nota de crédito y/o la factura en PDF y XML a cobranza **(Termina el proceso)**

#### **Puntos finales:**

a) Conexión entre áreas:

Administración de la Póliza, Cobranza, DAS

b) Salidas Externas

Archivo de recibos (en PDF y en XML)

c) Salidas Internas

Archivo de recibos (en PDF y en XML)

Facturas  $F_1$  y  $F_n$

Nota de crédito y/o Factura

#### **Responsables:**

Dueño del proceso:

Puesto: Gerente de Administración de la Póliza

Área: Administración de la Póliza

Jefe inmediato:

**Sistemas de aplicación:**

Sistemas de aplicación usados durante el proceso:

Visual Fox Pro, All In One y VBA

**Archivos clave:**

Archivos utilizados/generados durante el proceso:

SubsecuentesInstitución.scx (FoxPro)

Archivo SUBSEC.xls (Excel)

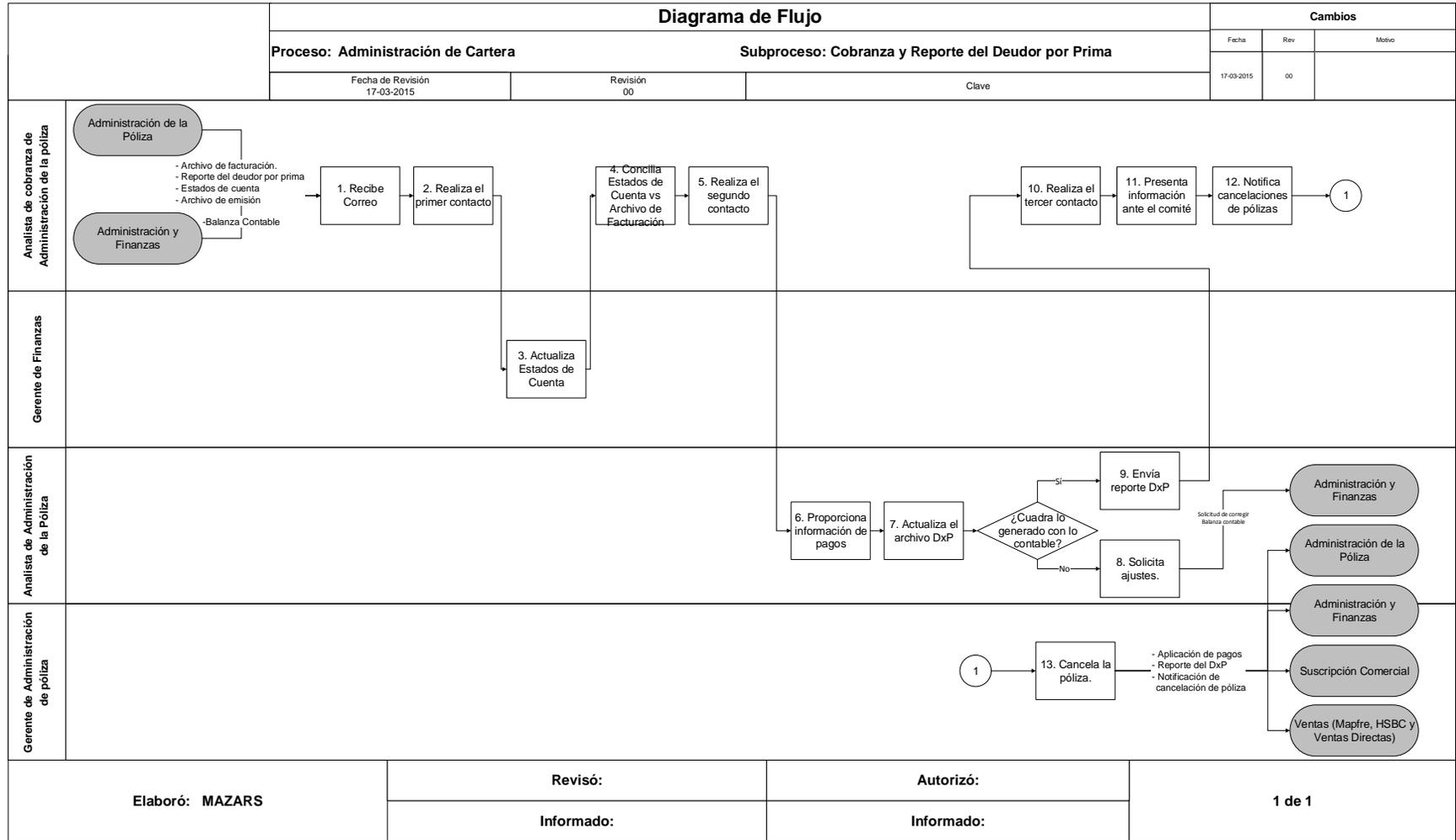
Plantilla.xls (Excel)

CambianNombre.exe (Ejecutable Windows)

“Envio.xls” (Excel)

“USERFORM1” (VBA)

# [PN4.3-ACCP] Cobranza y Reporte del Deudor por Prima



## Descripción del proceso

**Región: México**

**Subproceso: Cobranza y Reporte del Deudor por Prima**

**Versión: 1.0**

Realizado por: Mazars

Fecha: 17/03/2015

### Objetivo:

Gestionar la cobranza a deudores, así como la generación y uso del reporte de prima a deudores.

### Puntos de partida:

#### a) Alcance:

Desde la recepción del aviso de generación de recibo hasta el envío del Reporte Deudor por Prima.

#### b) Entradas Externas:

N/A

#### c) Entradas Internas

Archivo de facturación.

Reporte del deudor por prima

Estados de cuenta

Archivo de emisión

Balanza contable

### Actividades:

**1. Analista de Cobranza Administración de la Póliza,** Recibe el aviso vía correo de generación de recibo por parte del área de **Administración de la Póliza**. Lo recibe por el proceso de emisión de recibos

**2. Analista de Cobranza Administración de la Póliza,** Hace primer contacto vía telefónica y mail con el deudor o Broker y solicita fecha compromiso de pago (labor de cobranza) en la cual, ingresa al archivo de facturación para tener un control.

**3. Gerente de Finanzas,** Actualiza de forma diaria estados de cuenta bancarios y los almacena en la Red la cual el área de **Administración de la Póliza** tiene acceso.

**4. Analista de Cobranza Administración de la Póliza,** Concilia Estados de cuenta bancarios VS archivo de facturación (consecutivo de facturas) en el cual se aplican los pagos recibidos del periodo.

**5. Analista de Cobranza Administración de la Póliza,** En caso de que el asegurado no haya cumplido con su promesa de pago la cual indica el archivo de facturación, se realiza un segundo contacto para conseguir el pago.

**6. Analista de administración de la póliza,** Proporciona al área de **Administración de la póliza** una vez al mes la información referente a los pagos realizado en el periodo para su contabilización una vez hecha la conciliación entre los Estados de cuenta bancaria y archivo de Facturación.

**7. Analista de Administración de la Póliza,** Actualiza el archivo Deudor x Prima el cual contiene la información de la cobranza, así como los saldos pendientes por cobrar, cálculo de primas pendientes y comisiones por pagar. Verificando que el saldo deudor cuadre con la contabilidad

**¿Cuadra lo generado con lo contable?**

**Si. Pasa a la a actividad 9.**

**8. No. Analista de Administración de la Póliza,** Solicita en el siguiente mes las correcciones al área de Administración y Finanzas.

**9. Analista de Administración de la Póliza,** Mensualmente envía reporte de deudor prima y primas vencidas al analista de cobranza administración de la póliza y planeación financiera.

**10. Analista de Cobranza de Administración de la Póliza,** Verifica con los asegurados el porqué de su saldo pendiente y si el saldo es correcto o no realizando la tercera llamada.

**11. Analista de Cobranza de Administración de la Póliza,** Utiliza la información generada para elaborar información que se presenta ante el Comité de cobranza 2 veces al mes.

**12. Analista de Cobranza de Administración de la póliza,** Una vez realizada la Minuta debe cumplir con los puntos señalados en el comité, en caso de cancelación por impago se notifica al responsable comercial que la póliza ha sido cancelada.

**13. Gerente de Administración de póliza,** Cancela la póliza en el sistema de Pluriform y en el archivo de emisión.

#### **Puntos finales:**

**a) Conexión entre áreas:**

Administración de la Póliza, Administración y Finanzas, Planificación Financiera, Suscripción Comercial y Ventas (Mapfre, HSBC y Ventas Directas)

**b) Salidas Externas**

N/A

**c) Salidas Internas**

Aplicación de Pagos.

Reporte de deudor por prima

Notificación de cancelación de la póliza comercial y proceso de movimiento de pólizas.

Solicitud de corregir balanza contable

**Responsables:**

Dueño del proceso:

Puesto: Gerente de Administración de la Póliza

Área: Administración de la Póliza

Jefe inmediato:

**Sistemas de aplicación:**

Sistemas de aplicación usados durante el proceso:

Vision, Pluriform.

**Archivos clave:**

Archivos utilizados/generados durante el proceso:

DxP MM.xls (Excel)

Archivo de emisión (Excel)

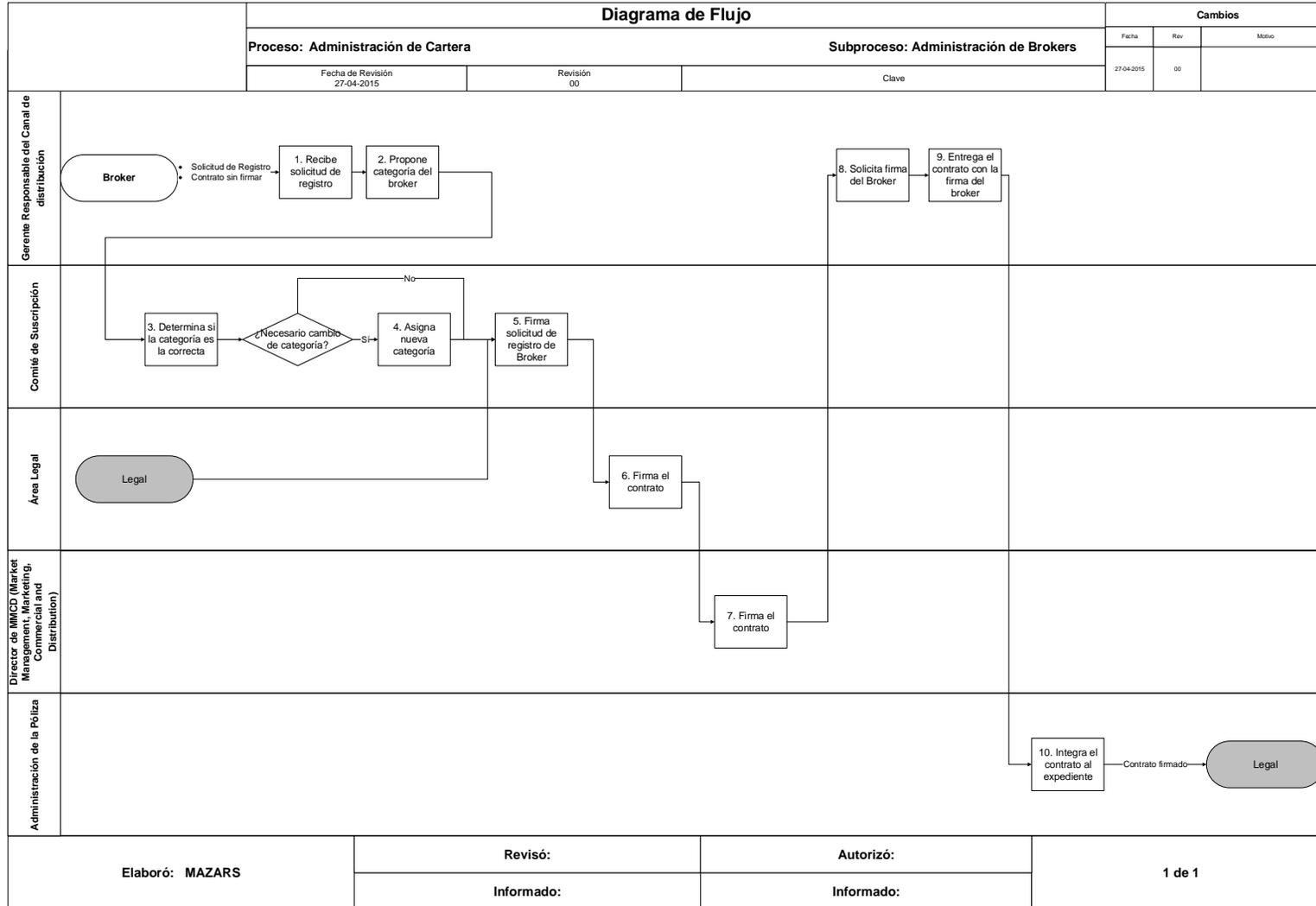
Balanza contable (Excel)

Estados de Cuenta (Excel)

Archivo de Facturación (Excel)

Minuta de Cobranza (Word)

# [PN4.4-ACAB] Administración de Brokers



## Descripción del proceso

**Región: México**

**Subproceso:**

**Administración**

**de**

**Brókers**

**Versión: 1.0**

Realizado por: Mazars

Fecha: 27/04/2015

### Objetivo:

Definir los requisitos para la contratación, registro y control del alta de bróker. Así como asegurar el control en la determinación de los porcentajes de comisiones aplicables a los bróker.

### Puntos de partida:

#### a) Alcance:

Aplica desde el alta de un bróker, hasta la asignación de los porcentajes de comisiones aplicables del bróker por cada póliza.

#### b) Entradas Externas:

Solicitud de Registro

Contrato sin firmar (generado por el bróker)

#### c) Entradas Internas

Contrato sin firmar (generado por el área legal de Institución)

### Actividades:

**1. Gerente Responsable del Canal de distribución,** Recibe de forma verbal (vía telefónica), escrita y/o en persona, la solicitud de registro del bróker.

**2. Gerente Responsable del Canal de distribución,** Con base en la política "Administración de bróker", propone una categoría la cual establece de qué tipo de bróker se trata y envía la solicitud al Comité de suscripción para su evaluación.

**Nota 1:** Ver documento "Política de Administración de bróker". La política establece el porcentaje de comisión aplicable, las formas de pago y otros detalles necesarios para el registro del bróker.

**3. Comité de Suscripción,** Evalúa al bróker con base en la solicitud presentada por el Gerente Responsable del Canal de distribución, para su ingreso (a Institución) o cambio de categoría en la solicitud de registro.

#### ¿Es necesario cambio de categoría del bróker?

**No. Pasa a la actividad 5.**

**4. Si. Comité de Suscripción,** Propone nueva categoría para el bróker en la solicitud de registro de brókeres. Siempre respetando las condiciones establecidas en la política de "Administración de Bróker"

**5. Comité de Suscripción,** El comité firma la solicitud de registro de bróker aceptando la selección de su categoría así como el porcentaje de las comisiones aplicables. Adicional, registra el documento dentro del expediente del bróker y lo entrega al área Legal para que revise el contrato (sin firmar) bajo esas condiciones.

**6. Área Legal,** Revisa, si es necesario modificar clausulas en materia legal para salvaguardar los intereses de Institción. Una vez concluida la revisión, firma el contrato y lo entrega al Director de MMCD (Market Management, Marketing, Commercial and Distribution)

**7. Director de MMCD (Market Management, Marketing, Commercial and Distribution),** El Director MMCD firma el contrato y lo entrega al Gerente Responsable del Canal de distribución.

**8. Gerente Responsable del Canal de distribución,** Entrega el contrato al Bróker físicamente para que el bróker lo revise y firme el contrato.

**9. Gerente Responsable del Canal de distribución,** Una vez que el contrato esté firmado por el bróker, el Gerente Responsable del Canal de distribución lo entrega al área de Administración de Pólizas.

**10. Administración de la Póliza,** Integra el contrato dentro del expediente del bróker. El cual va a servir para poder aplicar las comisiones del bróker en el proceso de Control de Bonos y Comisiones.

**Puntos finales:**

|  |
|--|
| a) Conexión entre áreas:   |
| Ventas (Mapfre, HSBC y Ventas Directas), Legal, Administración de pólizas, Suscripción Comercial, Administración, Finanzas y Operaciones |
| b) Salidas Externas  |
| N/A  |
| c) Salidas Internas  |
| Contrato firmado   |

**Responsables:**

|  |
|--|
| Dueño del proceso:   |
| Puesto: Director de MMCD (Market Management, Marketing, Commercial and Distribution) |
| Área: MMCD (Market Management, Marketing, Commercial and Distribution)               |
| Jefe inmediato:  |

**Sistemas de aplicación:**

Sistemas de aplicación usados durante el proceso:

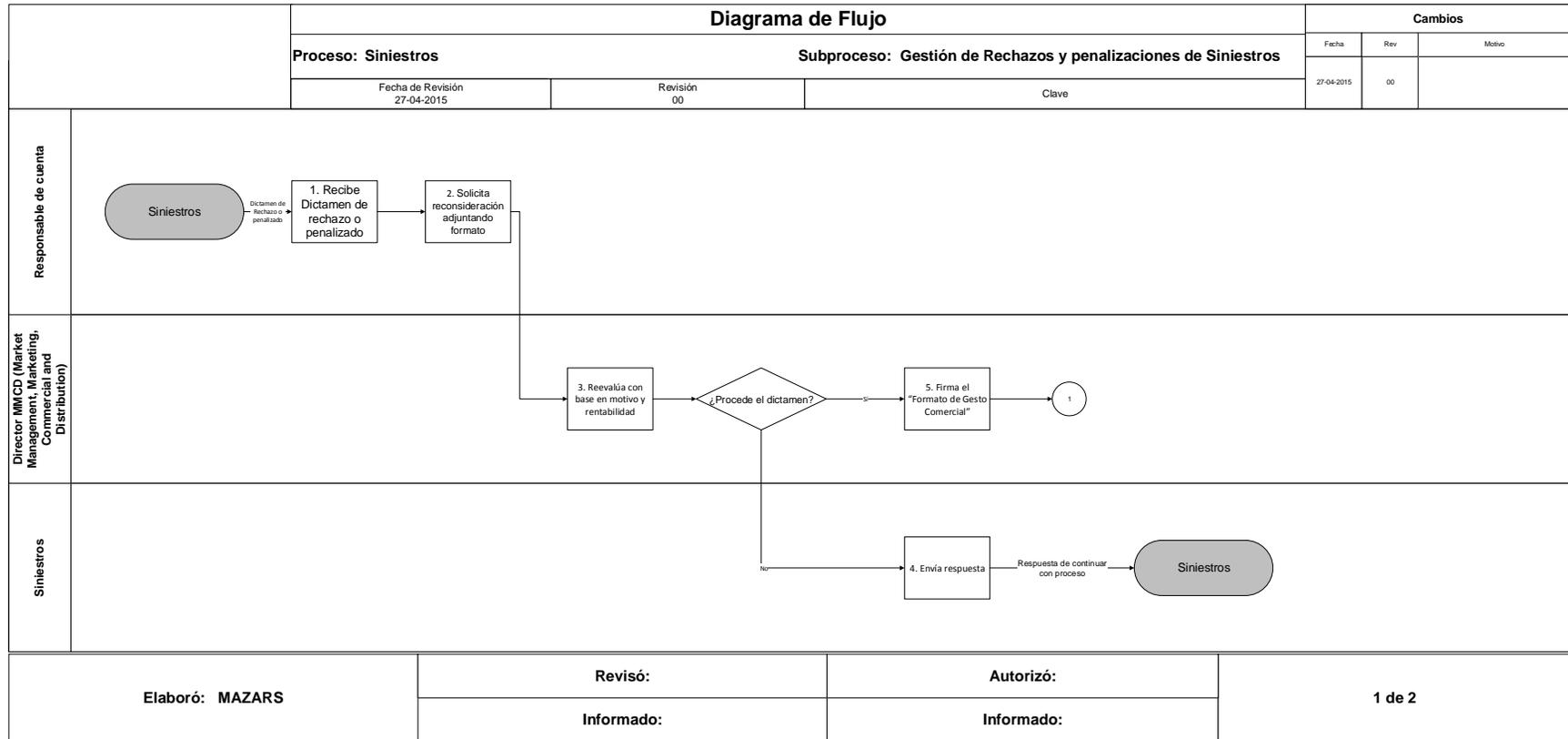
N/A

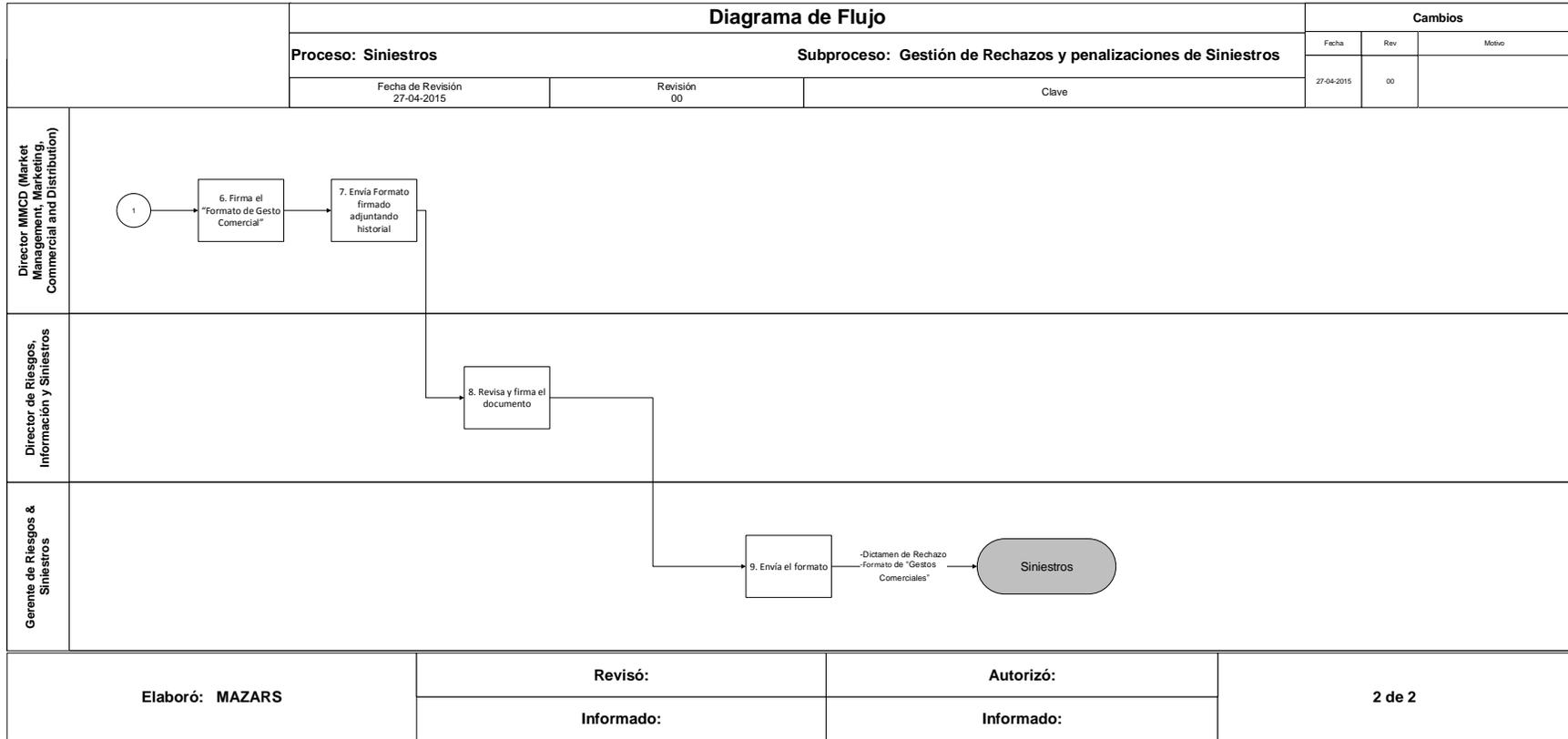
**Archivos clave:**

Archivos utilizados/generados durante el proceso:

Registro de Bróker (Word)

# [PN5.1-SNRS] Gestión de Rechazos y penalizaciones de Siniestros





## Descripción del proceso

**Región: México**

**Subproceso: Gestión de Rechazos y penalizaciones de Siniestros Versión: 1.0**

Realizado por: Mazars

Fecha: 27/04/2015

### Objetivo:

Documentar las autorizaciones necesarias en el expediente los siniestros, que soporten un pago derivado de un gesto comercial.

### Puntos de partida:

#### a) Fronteras del proceso:

Inicia cuando se recibe el dictamen del siniestro con rechazo o penalización, hasta la indemnización del mismo.

#### b) Entradas Externas:

N/A

#### c) Entradas Internas

Dictamen de un siniestro rechazado o penalizado

### Actividades:

**1. Responsable de cuenta,** Recibe el dictamen de un siniestro rechazado o con penalizaciones vía email.

**2. Responsable de cuenta,** Solicita una reconsideración al Director MMCD (Market Management, Marketing, Commercial and Distribution) y envía el "Formato de Gesto Comercial" que contiene lineamientos, justificación y rentabilidad de la cuenta relacionada con el siniestro.

**3. Director MMCD (Market Management, Marketing, Commercial and Distribution),** Reevalúa si procede el dictamen con base en el motivo y rentabilidad de la cuenta.

#### ¿Procede el dictamen con base en los motivos presentados?

**4. No. Siniestros,** Envía la respuesta al proceso de gestión de indemnización de Siniestros.

**Nota 1:** Para el caso de que no se tenga una respuesta inmediata, de parte del Director MMCD, el área de Siniestros debe de esperar 48hrs para recibir algún comentario. En caso de que no haya cambios durante este tiempo, continúa el proceso de gestión de indemnizaciones a cargo del área de Siniestros.

**5. Si. Director MMCD (Market Management, Marketing, Commercial and Distribution),** Firma el "Formato de Gesto Comercial", lo entrega de forma física al Director General para autorización.

**6. Director General,** Firma el “Formato de Gesto Comercial” y lo devuelve firmado de forma física al Director de MMCD para autorización.

**7. Director MMCD (Market Management, Marketing, Commercial and Distribution),** Recibe el “Formato de Gesto Comercial” firmado por el Director General y lo envía adjuntando el historial físico del siniestro al Director de Riesgos.

**8. Director de Riesgos, Información y Siniestros,** Revisa y firma el “Formato de Gesto Comercial” conforme al Manual Claims Guide Line. El formato físico lo entrega al Gerente de Siniestros & Riesgos

**9. Gerente de Riesgos & Siniestros,** Recibe el “Formato de Gesto Comercial” para iniciar el proceso de gestión de indemnización de siniestros.

**Nota 2:**

El “Formato de Gesto Comercial” se escanea para subirlo de manera electrónica a la carpeta del evento que se encuentra en la carpeta compartida “Gestos comerciales”.

La ruta de la carpeta en el servidor donde es almacenado el formato de “Gestos Comerciales” es la siguiente: EHACIMEX02\mexcity\Claims\No. De Siniestro \CARPETA DE EVENTO.

Adicional, a partir de 16 de Febrero 2015 se cargara el formato en PLURIFORM

**Puntos finales:**

a) Conexión entre áreas:

Siniestros, Riesgos Suscripción y Fuerza Comercial.

b) Salidas Externas

N/A

c) Salidas Internas

Dictamen de Rechazo

Formato de “Gestos Comerciales”

Respuesta de continuar con proceso

**Responsables:**

Dueño del proceso:

Puesto: Gerente de Riesgos & Siniestros

Área: Siniestros

Jefe inmediato:

**Sistemas de aplicación:**

Sistemas de aplicación usados durante el proceso:

Pluriform

**Archivos clave:**

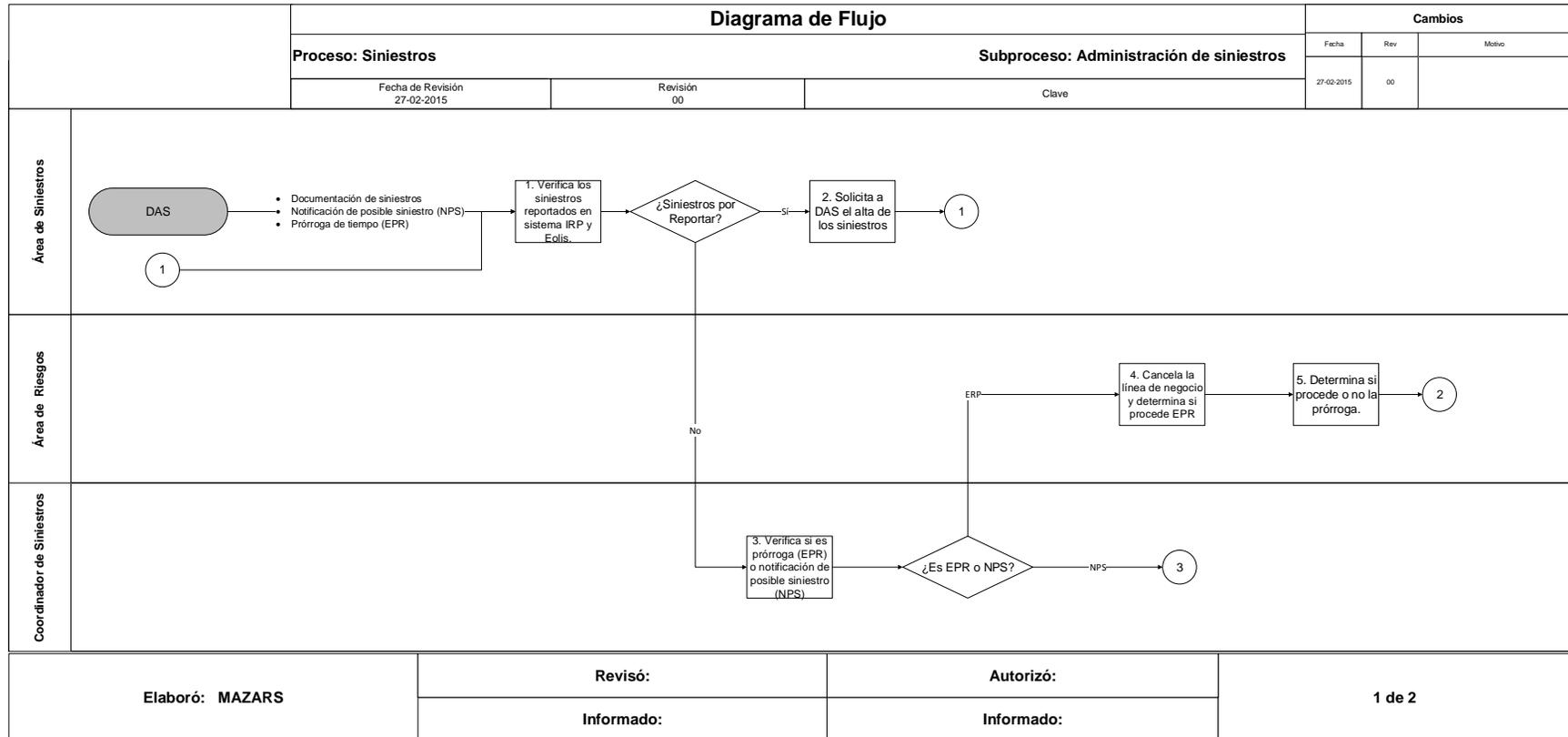
Archivos utilizados/generados durante el proceso:

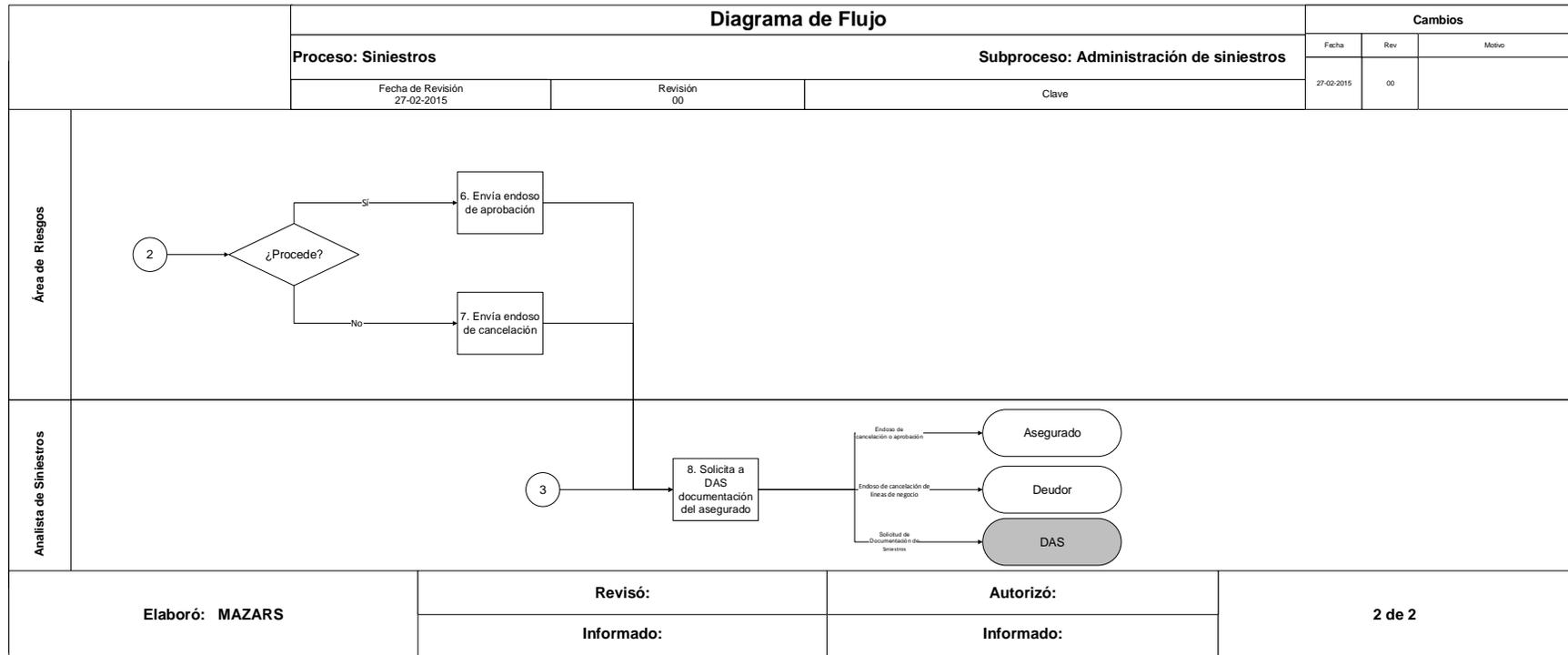
Dictamen de Rechazo

Formato de "Gestos Comerciales" Word

Claims Guide Line Word

# [PN5.2-SNAS] Administración de Siniestros





## Descripción del proceso

**Región: México**

**Subproceso: Administración de siniestros**

**Versión: 1.0**

Realizado por: Mazars

Fecha: 27/02/2015

### Objetivo:

Tener un control eficiente sobre todas las notificaciones de posibles siniestros y avisos de siniestros que sean enviadas por los asegurados, para dar seguimiento apropiado a los mismos (en tiempo y forma).

### Puntos de partida:

#### a) Alcance:

Aplica desde que se verifican todos los siniestros reportados solicitando al asegurado toda la información correspondiente al siniestro

#### b) Entradas Externas:

N/A

#### c) Entradas Internas

Documentación de siniestros

Notificación de posible siniestro (NPS)

Aviso de Siniestro (AS)

Prórroga de tiempo (ERP)

### Actividades:

**1. Área de Siniestros,** Verifica semanalmente que todos los siniestros reportados en el correo genérico (Claims@Institución.mx) y los compara con los que se tengan en los sistemas IRP y PLURIFORM. Las actividades relacionadas a ésta área, las pueden asumir el Gerente de Riesgos y Siniestros y/o el Director de Suscripción Riesgos. .

#### ¿Aún faltan siniestros por reportar?

**2. Si. Área de Siniestros,** solicita al área de DAS el alta de los siniestros faltantes en el sistema y que adjunte el soporte de documentación que tenga. **(Regresa a la actividad 1)**

**3. No. Coordinador de Siniestros,** Verifica si se trata de un caso de prórroga, de una notificación de posible siniestro o un AS

#### Nota 1:

**a)** Si se trata de una prórroga ya vencida y no pagada el asegurado, deberá presentar una notificación de posible siniestro (NPS).

b) A partir de este momento se disparan los 120 días naturales para que el asegurado presente su aviso de siniestro (AS) dentro de este plazo o se desista de la NPS.

**¿Es una prórroga (EPR) o una notificación de posible siniestro (NPS)?**

**NPS. (Pasa a la actividad 8)**

**4. EPR. Área de Riesgos,** Vía sistema IRP cancela las líneas del Buyer.

**Nota 2:** Sólo casos especiales a consideración del Gerente y Director del área de Suscripción de Riesgos no se les cancela las líneas y eso será dependiendo del tipo de cliente que se trate.

**5. Área de Riesgos,** Determina si procede o no la prórroga de acuerdo a la autorización permitida por el sistema IRP.

**¿Procede la prórroga?**

**6. Si. Área de Riesgos,** Envía un endoso de aprobación al asegurado y otro endoso de cancelación de las líneas de crédito a los involucrados. **(Pasa a la actividad 8)**

**7. No. Área de Riesgos,** Envía un endoso de cancelación al asegurado y otro endoso de cancelación de las líneas de crédito a los involucrados.

**8. Analista de Siniestros,** Solicita al asegurado toda la documentación referente al siniestro (datos del asegurado, facturas, etc.) que se tenga para poder abrir el expediente.

#### **Puntos finales:**

a) **Conexión entre áreas:**

DAS, Siniestros y Riesgos Suscripción

b) **Salidas Externas**

Endoso de cancelación o aprobación

Endoso de cancelación de líneas de negocio

c) **Salidas Internas**

Solicitud de documentación de siniestro

#### **Responsables:**

**Dueño del proceso:**

**Puesto:** Gerente de Riesgos & Siniestros

**Área:** Siniestros

**Jefe inmediato:**

**Sistemas de aplicación:**

Sistemas de aplicación usados durante el proceso:

Eolis, IRP, PLURIFORM

**Archivos clave:**

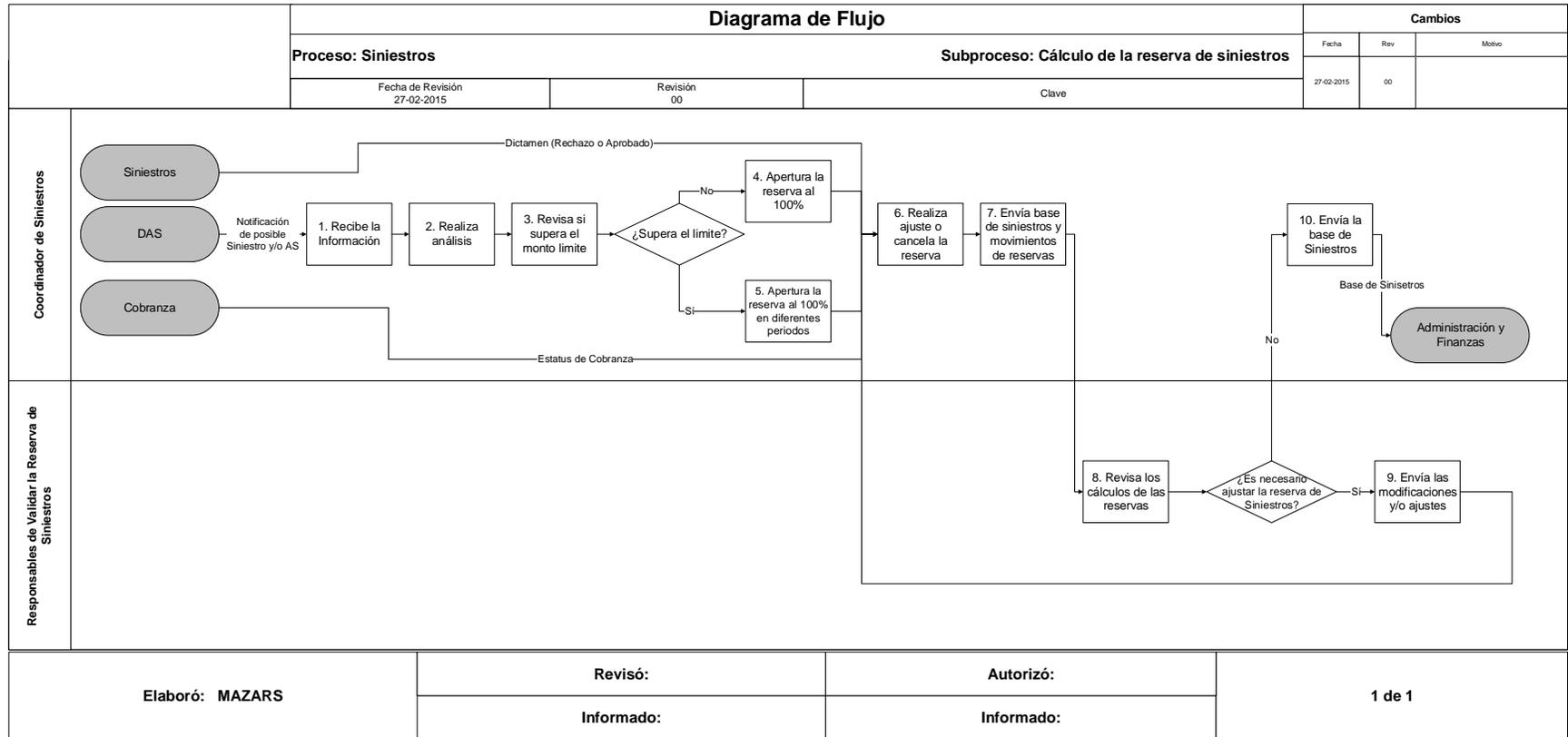
Archivos utilizados/generados durante el proceso:

NPS (notificación de posible siniestro) (PDF y/o pantalla de Eolis)

Aviso De Siniestro (PDF o físico)

EPR (Solicitud de prórroga) PDF

**[PN5.3-SNCR] Cálculo de reserva siniestros**



## Descripción del proceso

Región: México

Subproceso: Cálculo de la Reserva de Siniestros

Versión: 1.0

Realizado por: Mazars

Fecha: 27/02/2015

### Objetivo:

Realizar el cálculo adecuado de las reservas de los siniestros, cumpliendo con la regulación vigente y las condiciones particulares de cada una de las pólizas.

### Puntos de partida:

#### a) Fronteras del proceso:

Aplica desde que se recibe una notificación de un posible siniestro superior a 1.5 millones MXN, y de los avisos de siniestros hasta que se le envía al área de Administración y Finanzas los archivos (base de siniestros) con las cantidades y el detalle de los montos a reservar.

#### b) Entradas Externas:

N/A

#### c) Entradas Internas

Estatus de cobranza

Notificación del posible siniestro (NPS)

Aviso de Siniestro (AS)

Dictamen (Rechazo y/o Aprobado)

### Actividades:

**1. Coordinador de Siniestros,** Recibe la notificación de un posible siniestro mediante el formato "NPS" y formato "AS" (Aviso de Siniestro) por parte del departamento de DAS y el asegurado, este formato puede ser entregado vía correo electrónico o impreso.

**2. Coordinador de Siniestros,** Realiza un análisis considerando: cobertura máxima, Coaseguro, IVA, etc. A fin de determinar el monto total a reservar para el siniestro.

**3. Coordinador de siniestros, Para la NPS,** verifica si el monto total a reservar supera 1,5 millones de pesos.

#### ¿Supera el monto de 1.5 Millones de pesos?

**4. No. Coordinador de siniestros,** Apertura la reserva al 100% en el caso de ya ser un AS. (Pasa a la actividad 6)

**5. Si. Coordinador de siniestros, Cuando se trata de un NPS superior al 1.5 MMXN** reserva el 100% dividido en 4 periodos de tiempo, durante los 120 días que marca "la línea de tiempo" antes de que el asegurado presente el Aviso de Siniestro (AS).

**6. Coordinador de Siniestros,** Ajusta la reserva conforme al dictamen aprobado, estatus de recuperaciones presentado por cobranza al deudor. En caso de dictamen de rechazo se cancela la reserva de siniestro.

**7. Coordinador de Siniestros,** Envía un archivo de Excel llamado “base de siniestros” a los **Responsables de Validar la Reserva de Siniestros.**

**8. Responsables de Validar la Reserva de Siniestros,** Revisan los cálculos generados a las reservas de Siniestros. En los que se toma a consideración, los montos calculados, ajustes para ejecutar la reserva de siniestros en diferentes periodos y tipo de moneda. Y determinan si es necesario Realizar alguna modificación.

**Nota 1:** Los responsables de participar en la sesión para validar y/o ajustar la reserva de siniestros son los siguientes:

**-Director de Administración, Finanzas y Operaciones**

**-Director de Riegos, Información y Siniestros**

**-Gerente de Siniestros y Riesgos**

**-Gerente de Collections**

**-Gerente de Finanzas**

**¿Es necesario realizar algún ajuste a la reserva de Siniestros?**

**No. Pasa a la actividad 10**

**9. Si. Responsables de Validar la Reserva de Siniestros,** Envía las modificaciones al Coordinador de Siniestros para que genere nuevamente el cálculo. **(Regresa a la actividad 6)**

**10. Coordinador de Siniestros,** Envía un archivo de Excel llamado “base de siniestros” al área de Administración y Finanzas, con la actualización de las recuperaciones salvamentos y cancelaciones de las reservas de siniestros.

**Nota 2:** Todo el expediente de siniestro se guarda físicamente como soporte para cuando lo solicite alguna autoridad y en PLURIFORM.

**Puntos finales:**

a) **Conexión entre áreas:**

Administración y Finanzas, Cobranza, Siniestros y Suscripción de Riesgos

b) Salidas Externas

N/A

c) Salidas Internas

Base de siniestros

**Responsables:**

Dueño del proceso:

Puesto: Gerente de Riesgos & Siniestros

Área: Siniestros

Jefe inmediato:

**Sistemas de aplicación:**

Sistemas de aplicación usados durante el proceso:

Pluriform

**Archivos clave:**

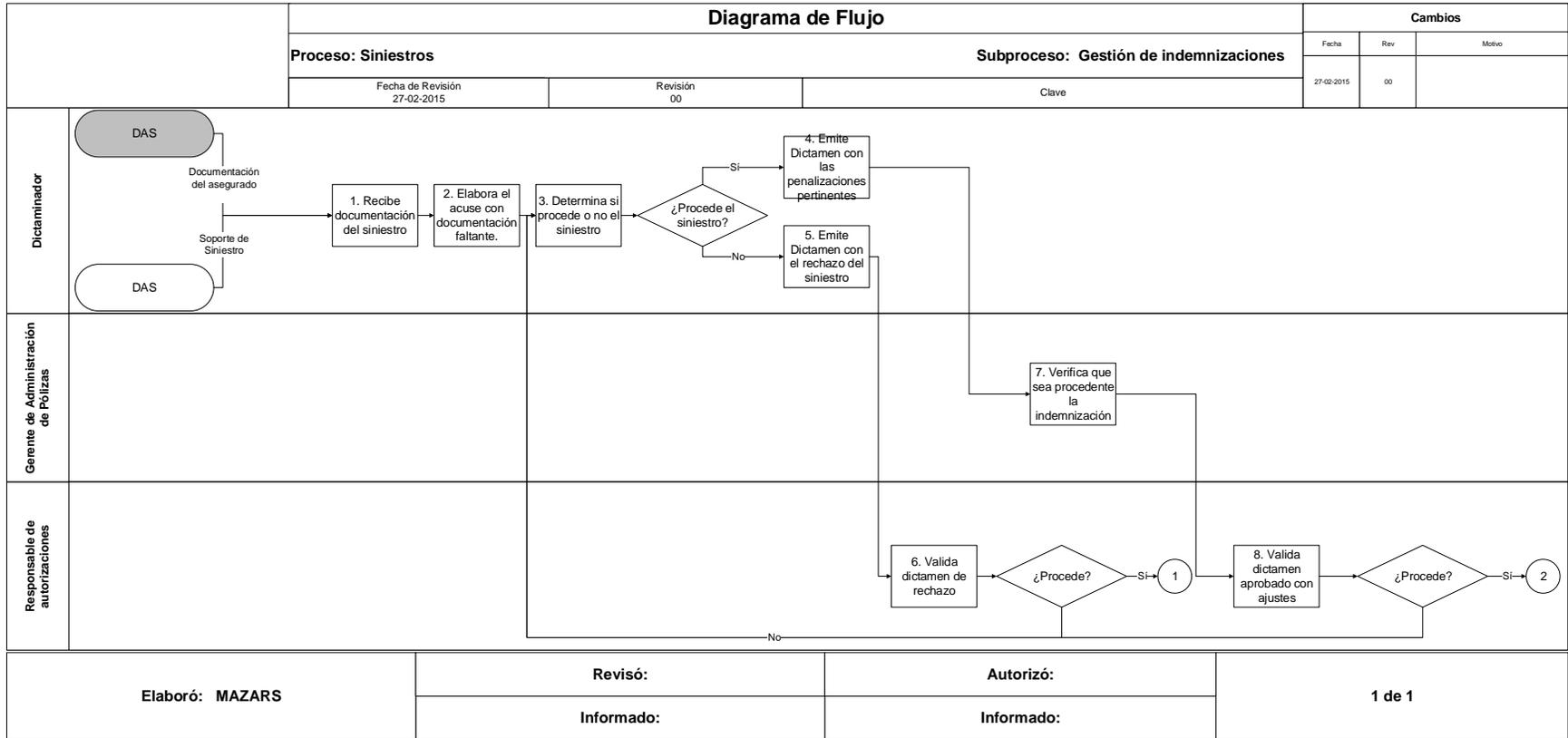
Archivos utilizados/generados durante el proceso:

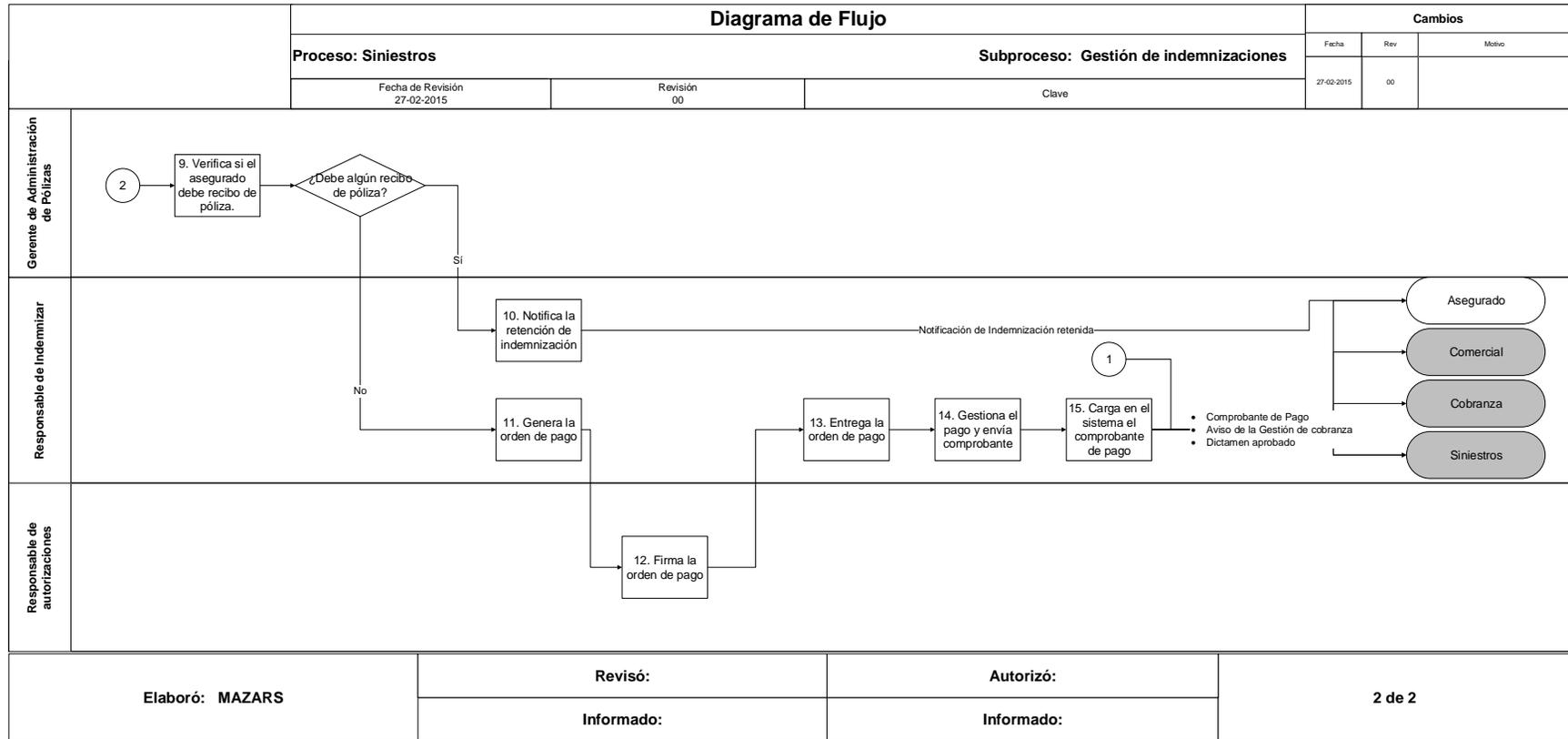
Base de siniestros (Excel)

Formato de notificación de posible siniestro NPS (Word)

Formato de Aviso de Siniestros AS (Word)

# [PN5.4-SNGI] Gestión de Indemnizaciones





## Descripción del proceso

**Región: México**

**Subproceso:**

**Movimientos**

**de**

**Pólizas**

**Versión: 1.0**

Realizado por: Mazars

Fecha: 12/03/2015

### Objetivo:

Gestionar la emisión de nuevos negocios, renovación y endoso de pólizas cumpliendo con las políticas internas.

### Puntos de partida:

a) Alcance:

b) Entradas Externas:

N/A

c) Entradas Internas

Cotización NBI (Non Binding Indication)

Solicitud de póliza (con la cotización)

Formato de Emisión

Información relacionada a la prevención de lavado de dinero

Solicitud de endoso con formato

Cálculo de endoso

### Actividades:

**1. Responsable de coordinar documentación,** Recibe la documentación correspondiente: NBI, Solicitud de póliza (con la cotización), información relacionada a la prevención de lavado de dinero y la solicitud de endoso con formato, y dependen de si se trata de una renovación o de una póliza nueva los documentos que se ocuparán, Provenientes del área comercial y del departamento de DAS. Esta actividad, la puede realizar el **Gerente de Administración de la póliza y/o Analistas de Administración de la póliza.**

**2. Analista de Administración de la Póliza,** Verifica si los documentos son pólizas nuevas y/o para renovación.

**¿Son documentos de pólizas para renovación?**

**Sí. (Pasa a la actividad 8)**

**3. No. Analista de Administración de la Póliza,** Recibe NBI, solicitud de póliza, formato de emisión información relacionada con las disposiciones de carácter general aplicables a la prevención de lavado de dinero.

**4. Analista de Administración de la Póliza,** Revisa que la documentación esté completa.

**¿Está completa la documentación?**

**Sí. (Pasa a la actividad 8)**

**5. No. Analista de Administración de la Póliza,** Solicita información faltante.

**6. Agente del Departamento de Asesoría y Soluciones y Fuerza Comercial,** Recopila información faltante y la manda.

**7. Analista de Administración de la Póliza,** Recibe información faltante.

**8. Analista de Administración de la Póliza,** Sube información a los sistemas IRP, Pluriform, Eolis y archivo de emisión.

**9. Analista de Administración de la Póliza,** Con base en la cotización (NBI) se genera la póliza física plasmando las condiciones particulares de la póliza.

**10. Analista de Administración de la Póliza,** Entrega al responsable de firmar la póliza.

**Nota 1:**

El responsable de firma será en base al monto de la prima:

- De 0 a 1 Millón, aplicará a Gerente y Director del área de Suscripción

- Mayor a 1 Millón y menor a 2, Aplicará al Director del área de Suscripción y Director del área de Comercial.

- Mayor a 2 Millones, aplicará al Director de Comercial y Director General.

-Por ausencia de cualquiera de los anteriores, firmará el apoderado legal.

**11. Responsable de firmar la póliza,** Revisa que la póliza este igual a la NBI y el formato de emisión

**¿Son iguales?**

**12. Si. Responsable de firmar la póliza,** Firma la póliza y la turna al analista de Administración de la Póliza. **(Pasa a la actividad 14)**

**13. No. Responsable de firmar la póliza,** Solicita los cambios pertinentes. **(Regresa a la actividad 9)**

**14. Analista de Administración de la Póliza,** Recibe las pólizas firmadas, incluye todas a un control de flujo de emisión de pólizas. El cual contiene, la firma de los responsables de firmar la póliza en la fecha de solicitud de póliza y posterior en la fecha de emisión.

**15. Analista de Administración de la Póliza,** Emite la factura proveniente del proceso de Facturación de pólizas y envía la póliza al asegurado.

**16. Analista de Administración de la Póliza,** Recibe solicitud de endoso (con el cálculo generado por DAS) con formato con la firma del Director Comercial y Suscripción. Si es mayor a 300 mil pesos o equivalente en dólares con la firma del Director de Administración y Finanzas. Se acompaña con los estados financieros del cliente e información de soporte.

**17. Analista de Administración de la Póliza,** Corrobora que la información que viene en el cálculo del endoso (generado por DAS) sea igual a las condiciones particulares que se tienen en la póliza.

**¿La información contenida es igual a las condiciones de la póliza?**

**Si. Pasa a la actividad 20**

**18. No. Analista de Administración de la Póliza,** Solicita corrección al Agente del Departamento de Asesoría y Soluciones.

**19. Agente del Departamento de Asesoría y Soluciones,** Corrige y envía la información correcta. **(Regresa a la actividad 16)**

**20. Analista de Administración de la Póliza,** Solicita factura o nota de crédito del endoso a Administración de Póliza.

**21. Analista de Administración de la Póliza,** Identifica si se descuenta de otra póliza (este caso ocurre para los asegurados que requieren de un pago por endoso pero que tienen otra póliza que requiere de un cobro y para hacer más simple las transacciones simplemente se hace descuento de una póliza y se paga en otra), Si se trata de nota de crédito.

**Nota 2:** En caso de que se tenga otra póliza para realizar el cobro y evitar saldos deudores, se le solicita al área de DAS darle la opción al asegurado de aplicarlo. Solicita al asegurado el número de cuenta.

**22. Analista de Administración de la Póliza,** Envía la nota de crédito con su comprobante correspondiente al **Gerente de Administración de la Póliza.**

**23. Gerente de Administración de la Póliza,** Valida si la nota de crédito es correcta. Verifica que no existan errores.

**¿Es correcta?**

**No. (Regresa a la actividad 20)**

**24. Sí. Gerente de Administración de la Póliza,** Firma la nota de crédito y solicita la firma del Director de Administración y Finanzas.

**25. Director de Administración y Finanzas.** Firma la nota de crédito y la regresa al Gerente de Administración de la Póliza

**26. Gerente de Administración de la Póliza,** Entrega la firma al proceso de Gestión de Pagos para que se apliquen los movimientos correspondientes.

**27. DAS, Comercial o Asegurado, comité de cobranza,** Entrega la notificación física o vía correo electrónico

**Nota 3:** Para el caso de que lo solicite el comité de cobranza, se realiza por medio de una minuta de cobranza actualizada 2 veces por mes.

**28. Analista de Administración de la Póliza,** Verifica si se trata de una cancelación parcial o cancelación total.

**29. Analista de Administración de la Póliza,** Realiza el cálculo de la prima que se va a cancelar respetando las condiciones particulares de la póliza.

**Nota 4:**

a) Para las cancelaciones totales, no se hace el cálculo, se cancela el monto total en el archivo de emisión.

b) Para el caso de que exista una comisión por devengar se cancela en el archivo de emisión y adicional, se hace el ajuste correspondiente en el estado de cuenta del agente o broker.

**30. Analista de Administración de la Póliza,** Notifica al asegurado que su póliza fue cancelada.

**31. Analista de Administración de la Póliza,** Da de baja la póliza en el sistema Pluriform.

**Nota 5:** En caso de existir facturas pendientes, las cancela con notas de crédito.

**32. Analista de Administración de la Póliza,** Actualiza archivo mensual de emisión que contempla los conceptos de prima total, vigencias de pólizas, datos generales del asegurado y de la póliza como su código de identificación.

**33. Gerente de Administración de la Póliza,** Valida si los datos son correctos, es decir, que los cálculos se encuentren bien realizados (contempla los cálculos generados por cancelaciones de las pólizas y comisiones), que los datos de contacto y administrativos no tengan errores. Esto es por medio de un concentrado llamado pólizas pendientes, el cuál es enviado semanalmente a todos los Directores de Institución México Para que vean el estatus de cada una de las pólizas.

**¿Son correctos?**

**34. No. Analista de Administración de la Póliza,** Realiza las correcciones correspondientes. **(Regresa a actividad 33)**

**35. Si. Analista de Administración de la Póliza,** Envía el archivo de emisión al área de Administración y Finanzas vía correo.

**(Termina proceso)**

#### **Puntos finales:**

##### **a) Conexión entre áreas:**

Administración y Finanzas, DAS, Administración de Pólizas, Actuarial y Suscripción Comercial y Ventas (Mapfre, HSBC y Ventas Directas)

##### **b) Salidas Externas**

Notificación de cancelación

Recibos

Póliza

##### **c) Salidas Internas**

Póliza.

Archivo mensual de emisión.

Archivo de pólizas pendientes

#### **Responsables:**

**Dueño del proceso:**

**Puesto:** Gerente de Administración de la Póliza

**Área:** Administración de Pólizas.

**Jefe inmediato:**

**Sistemas de aplicación:**

Sistemas de aplicación usados durante el proceso:

Eolis, Pluriform, All in one, IRP

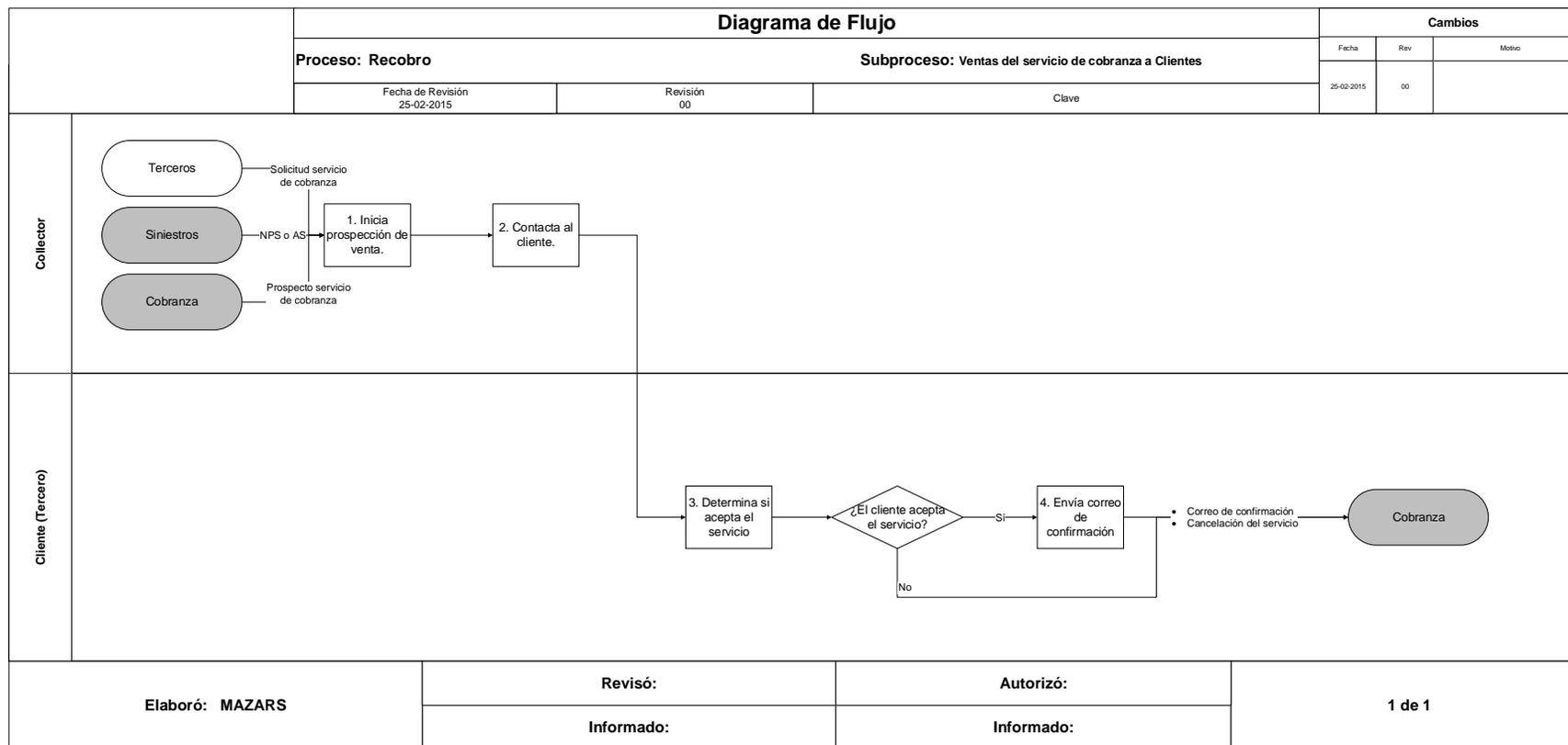
**Archivos clave:**

Archivos utilizados/generados durante el proceso:

Archivo de emisión (Excel)

Archivo de pólizas pendientes (Excel)

# [PN6.1-RCVC] Ventas del Servicio De Cobranza A Clientes



## Descripción del proceso

**Región: México**

**Subproceso: Cobranza y Reporte del Deudor por Prima**

**Versión: 1.0**

Realizado por: Mazars

Fecha: 17/03/2015

### Objetivo:

Gestionar la cobranza a deudores, así como la generación y uso del reporte de prima a deudores.

### Puntos de partida:

#### a) Alcance:

Desde la recepción del aviso de generación de recibo hasta el envío del Reporte Deudor por Prima.

#### b) Entradas Externas:

N/A

#### c) Entradas Internas

Archivo de facturación.

Reporte del deudor por prima

Estados de cuenta

Archivo de emisión

Balanza contable

### Actividades:

**1. Analista de Cobranza Administración de la Póliza,** Recibe el aviso vía correo de generación de recibo por parte del área de **Administración de la Póliza**. Lo recibe por el proceso de emisión de recibos

**2. Analista de Cobranza Administración de la Póliza,** Hace primer contacto vía telefónica y mail con el deudor o Broker y solicita fecha compromiso de pago (labor de cobranza) en la cual, ingresa al archivo de facturación para tener un control.

**3. Gerente de Finanzas,** Actualiza de forma diaria estados de cuenta bancarios y los almacena en la Red la cual el área de **Administración de la Póliza** tiene acceso.

**4. Analista de Cobranza Administración de la Póliza,** Concilia Estados de cuenta bancarios VS archivo de facturación (consecutivo de facturas) en el cual se aplican los pagos recibidos del periodo.

**5. Analista de Cobranza Administración de la Póliza,** En caso de que el asegurado no haya cumplido con su promesa de pago la cual indica el archivo de facturación, se realiza un segundo contacto para conseguir el pago.

**6. Analista de administración de la póliza,** Proporciona al área de **Administración de la póliza** una vez al mes la información referente a los pagos realizado en el periodo para su contabilización una vez hecha la conciliación entre los Estados de cuenta bancaria y archivo de Facturación.

**7. Analista de Administración de la Póliza,** Actualiza el archivo Deudor x Prima el cual contiene la información de la cobranza, así como los saldos pendientes por cobrar, cálculo de primas pendientes y comisiones por pagar. Verificando que el saldo deudor cuadre con la contabilidad

**¿Cuadra lo generado con lo contable?**

**Si. Pasa a la a actividad 9.**

**8. No. Analista de Administración de la Póliza,** Solicita en el siguiente mes las correcciones al área de Administración y Finanzas.

**9. Analista de Administración de la Póliza,** Mensualmente envía reporte de deudor prima y primas vencidas al analista de cobranza administración de la póliza y planeación financiera.

**10. Analista de Cobranza de Administración de la Póliza,** Verifica con los asegurados el porqué de su saldo pendiente y si el saldo es correcto o no realizando la tercera llamada.

**11. Analista de Cobranza de Administración de la Póliza,** Utiliza la información generada para elaborar información que se presenta ante el Comité de cobranza 2 veces al mes.

**12. Analista de Cobranza de Administración de la póliza,** Una vez realizada la Minuta debe cumplir con los puntos señalados en el comité, en caso de cancelación por impago se notifica al responsable comercial que la póliza ha sido cancelada.

**13. Gerente de Administración de póliza,** Cancela la póliza en el sistema de Pluriform y en el archivo de emisión.

#### **Puntos finales:**

**a) Conexión entre áreas:**

Administración de la Póliza, Administración y Finanzas, Planificación Financiera, Suscripción Comercial y Ventas (Mapfre, HSBC y Ventas Directas)

**b) Salidas Externas**

N/A

**c) Salidas Internas**

Aplicación de Pagos.

Reporte de deudor por prima

Notificación de cancelación de la póliza comercial y proceso de movimiento de pólizas.

Solicitud de corregir balanza contable

**Responsables:**

Dueño del proceso:

Puesto: Gerente de Administración de la Póliza

Área: Administración de la Póliza

Jefe inmediato:

**Sistemas de aplicación:**

Sistemas de aplicación usados durante el proceso:

Vision, Pluriform.

**Archivos clave:**

Archivos utilizados/generados durante el proceso:

DxP MM.xls (Excel)

Archivo de emisión (Excel)

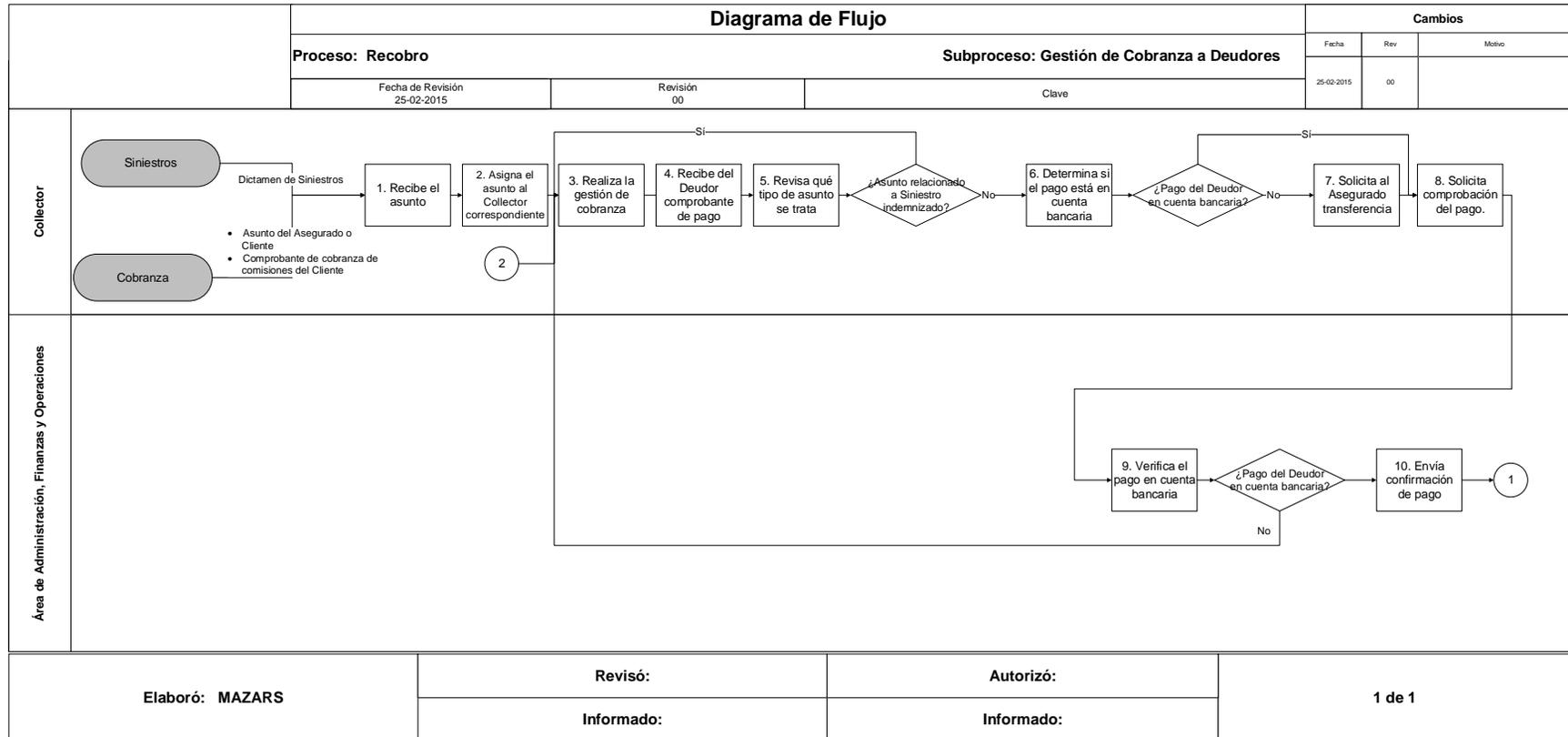
Balanza contable (Excel)

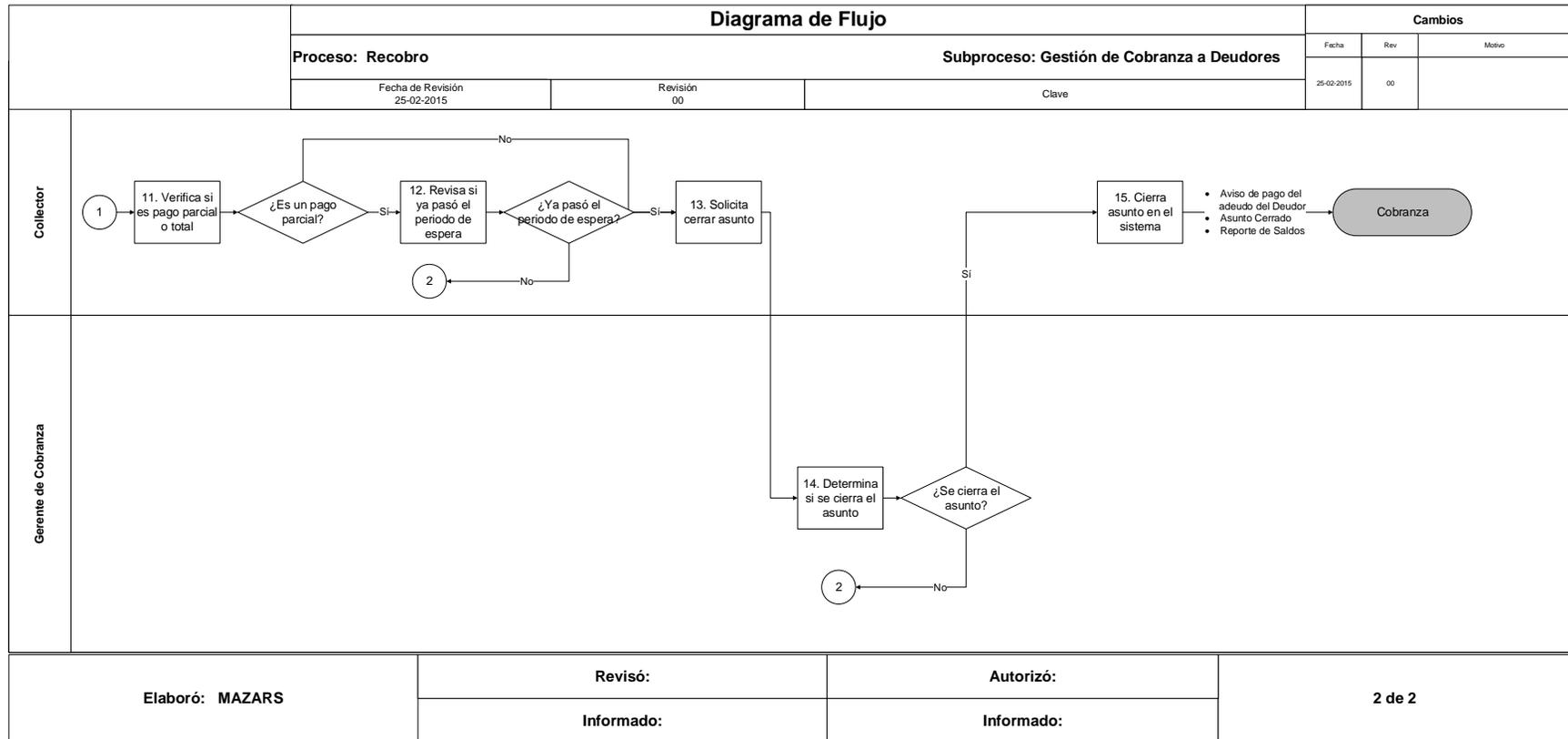
Estados de Cuenta (Excel)

Archivo de Facturación (Excel)

Minuta de Cobranza (Word)

# [PN6.2-RCGC] Gestión de Cobranza a Deudores





## Descripción del proceso

**Región: México**

**Subproceso: Gestión de Cobranza a Deudores**

**Versión: 1.0**

Realizado por: Mazars

Fecha: 25/02/2015

### Objetivo:

Efectuar la gestión de cobranza a los deudores provenientes de la operación de siniestros o de la venta del servicio a Terceros, así como controlar los estatus de saldos de los deudores.

### Puntos de partida:

#### a) Fronteras del proceso:

Desde que se recibe por parte del área de Siniestros la Notificación de Posible Siniestros (NPS) o el Aviso de Siniestros (As) del Asegurado y/o desde que se recibe el acuerdo pactado con el Cliente para gestionar la labor de la recuperación de cartera, debido a la Venta del Servicio a Terceros. Y/o Desde que un miembro de WCN (World Collections Network).

#### b) Entradas Externas:

N/A

#### c) Entradas Internas

Dictamen de Siniestros (Asunto de Siniestros para realizar la labor de cobranza)

Acuerdo con el Cliente de la Gestión de Cobranza. (Asunto del Asegurado NPS y/o AS o Cliente de labor de Cobranza)

Comprobante de cobranza de comisiones del Cliente.

### Actividades:

**1. Colector,** Recibe los asuntos para realizar la labor de cobranza, pueden ser los siguientes:

a) Para el caso de un asunto proveniente del área de Siniestros, recibe el Dictamen de Siniestros del asunto correspondiente (que contiene información particular del asunto a cobrar, que incluye la confirmación de que procede el siniestro. **Véase el Manual de Inducción Collections en el apartado de Avisos de Siniestros.**

b) Para el caso de un asunto proveniente de la Venta del Servicio al Cliente, generado a partir del Acuerdo con el Cliente o del Asegurado (hasta antes de presentar el dictamen

de Siniestros) para realizar la Gestión de Cobranza, corrobora la información de contacto mediante llamadas, correos, etc.

**Nota 1:** Se deben tomar a consideración las siguientes definiciones:

- **Asegurado:** Es la persona física o moral que contrata un servicio de aseguramiento con Institución para cubrir el riesgo de impago de la cartera de crédito de sus deudores.

-**Ciente:** Es la persona física o moral que pacta un servicio con Institución con la finalidad de recuperar la cartera vencida de sus deudores, obligado a pagar una comisión por el monto recuperado.

-**Deudor:** Es la persona física o moral que obtiene un crédito monetario del Asegurado o del Cliente.

-**Collector:** Es un colaborador de Institución México que pertenece al área de Collections, que tiene como finalidad recuperar la cartera de deudores del Asegurado o de los Clientes.

-**Asunto:** Es la notificación para iniciar la labor de cobranza proveniente del área de Siniestros (como el NPS y/o AS) o por el acuerdo pactado con el Cliente para la Venta del Servicio de Cobranza y/o por Unidad de Negocio (WCN)

**2. Collector,** Asigna el asunto al Collector correspondiente de acuerdo a su perfil. Dicha asignación la hace la aplicación de “Docketing”.

**3. Collector,** Realiza la Gestión de Cobranza del asunto con base en el **Manual de Inducción Collections apartado de Labores de Cobranza, Salvamento y Proceso Legal / Legal Forwarding.**

**4. Collector,** Recibe del Deudor vía correo electrónico o llamada telefónica el aviso del pago al Asegurado o Cliente.

**5. Collector,** Revisa de qué tipo de asunto se trata el pago proveniente del Deudor. El asunto puede estar relacionado con un Siniestro o con la Venta del Servicio de cobranza a Clientes.

**¿Asunto relacionado con un Siniestro indemnizado?**

**No. “Confirmación del pago del adeudo del Deudor”** que inicializa el proceso de Facturación de Comisiones a Terceros (**Termina el Proceso**).

**6. Si. Collector,** Con base en el comprobante de pago del Deudor, determina si el pago se realizó en cuentas bancarias de Institución o del Asegurado.

**¿Pago del deudor es realizado en cuenta bancaria de Institución?**

**Si. Pasa a la actividad 8.**

**7. No. Collector,** Solicita al Asegurado la transferencia bancaria por el monto indemnizado conforme al Dictamen del Siniestro a Institución México.

**8. Collector,** Solicita vía correo electrónico al área de Administración, Finanzas y Operaciones la comprobación del pago del Asegurado o del Deudor según corresponda.

**9. Área de Administración, Finanzas y Operaciones,** Verifica que el pago por parte del Deudor o el Asegurado según corresponda, haya ingresado en las cuentas bancarias de Institución.

**¿Se confirma el pago del Deudor o Asegurado en cuenta bancaria de Institución?**

**No. Regresa a la actividad 3.**

**10. Si. Área de Administración, Finanzas y Operaciones,** Envía confirmación de pago al Collector.

**11. Collector,** Verifica con base en la confirmación de pago recibida por correo por parte del área de Administración, Finanzas y Operaciones, si se trata de un pago total o parcial. Para cualquiera de los casos anteriores, actualiza los saldos en el proceso de Estatus de Cobro. **(Salida al proceso de Estatus de Cobro y Véase el manual de Inducción de Collections en el apartado de Actualización de Saldos y Auditorias Claims).**

**¿Es un pago parcial?**

**No. Pasa a la actividad 13.**

**12. Si. Collector,** Revisa si ya pasó el periodo de espera de la póliza (dependiendo de las condiciones particulares de la póliza) (asunto proveniente por parte del área de Siniestros y para el asunto proveniente de la Venta de Servicios a Terceros con el comprobante de cobranza de comisiones del Cliente proveniente del proceso de Facturación de Cobros)

**¿Ya culminó el periodo de espera?**

**No. Regresa a la actividad 3.**

**13. Sí. Collector,** Solicita autorización con el Gerente de Cobranza para cerrar asunto. Basado en el documento llamado **“Proceso y Requisitos para cerrar un asunto en sistema de Collections” (Manual de Inducción de Collections apartado Cobranza cierre de asuntos).**

**Nota 2:**

A) También el coordinador de Cobranza puede cerrar los asuntos.

B) La autorización debe de tener un sustento sólido (debe estar documentado) para ser candidato a cerrarse.

**14. Gerente de Cobranza,** Valida si el asunto es candidato a cerrar basado en el tamaño del deudor, la posibilidad de pago, el monto de la deuda y en general a las particularidades del asunto.

**¿Se cierra el asunto?**

**No. Regresa a la actividad 3**

**15. Sí. Collector,** Cierra asunto en Sistema en la aplicación de Docketing Application.  
(Cierre del asunto)

**Puntos finales:**

a) Conexión entre áreas.

Siniestros, Administración y Finanzas, Cobranza.

b) Salidas Externas

N/A

c) Salidas Internas

Asunto cerrado

Aviso de pago del adeudo del Deudor

Reporte de Saldos

**Responsables:**

Dueño del proceso:

Puesto: Gerente de Cobranza

Área: Cobranza.

Jefe inmediato:

**Sistemas de aplicación:**

Sistemas de aplicación usados durante el proceso: Docketing, Sales App, Admin Application

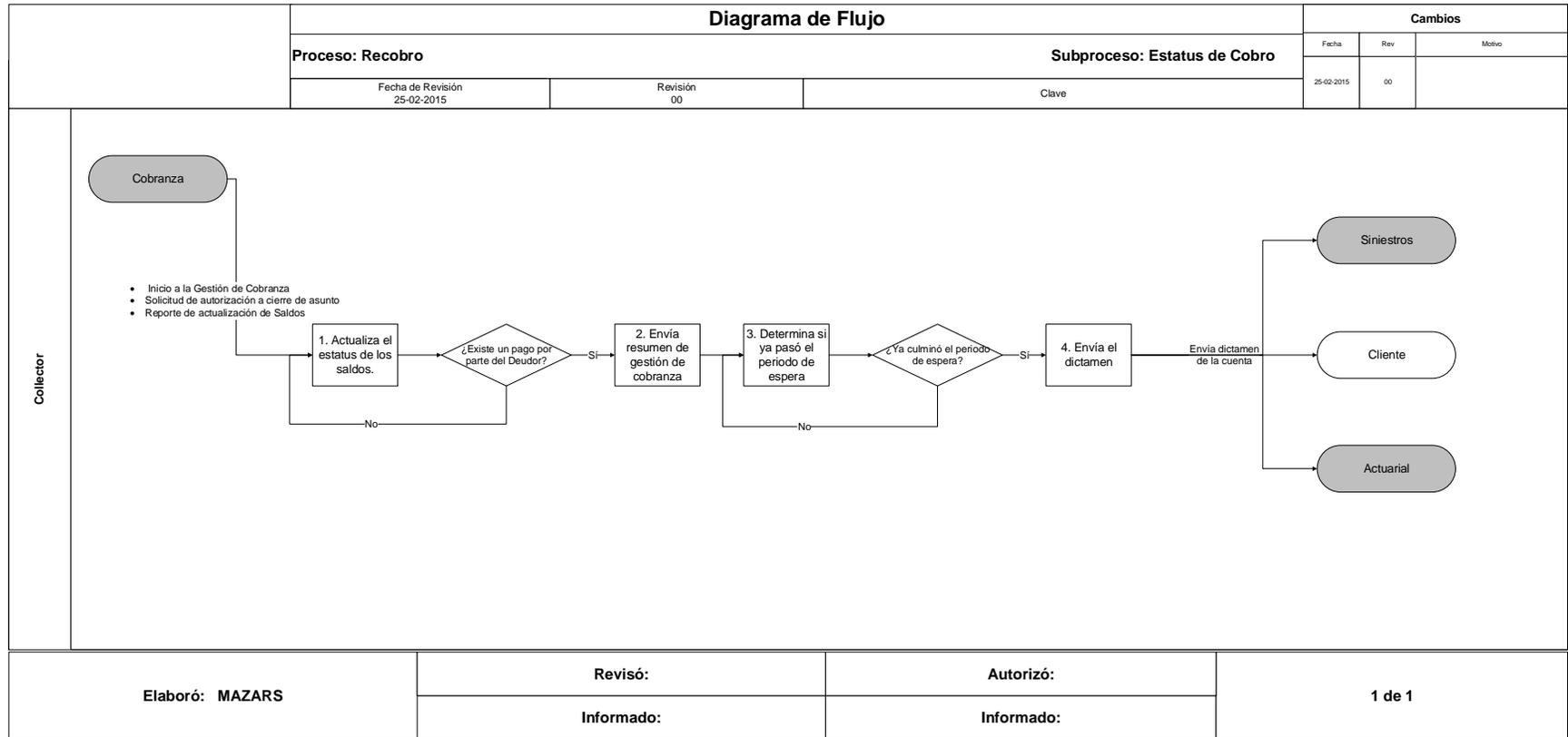
**Archivos clave:**

Archivos utilizados/generados durante el proceso:

Información bancaria Institución Seguros (PDF)

Proceso y Requisitos para cerrar un asunto en sistema de Collections (PDF)

# [PN6.3-RCSC] Estatus de Cobro



## Descripción del proceso

Región: México

Subproceso: Estatus de cobro

Versión: 1.0

Realizado por: Mazars

Fecha: 25/02/2015

### Objetivo:

Mantener actualizados y ordenados los asuntos de cobranza pendientes para darle un seguimiento efectivo y maximizar la cobranza a deudores.

### Puntos de partida:

#### a) Fronteras del proceso:

Aplica desde son recibidos los asuntos se actualizan los saldos a siniestros, provenientes de la gestión de cobranza hasta que se envía el dictamen de la cuenta al cliente.

#### b) Entradas Externas:

N/A

#### c) Entradas Internas

Notificación de inicio de Gestión de Cobranza.

Solicitud de autorización a cierre de asunto.

Reporte de actualización de Saldos.

### Actividades:

1. **Collector**, Una vez que recibe la notificación de inicio de gestión de cobranza vía correo y en conjunto con el Reporte de actualización de Saldos, actualiza el estatus en sistema de los saldos provenientes de la gestión de Cobranza. Se actualiza el estatus cada que exista un pago (dinero, devolución de mercancía, nota de crédito, etc) por parte del Deudor. **Véase el Manual de Inducción de Collections en el apartado de Actualización de saldos.**

Se entiende como Collector, al equipo de Cobranza de Institución México a cargo de llevar la gestión de todas las tareas pertinentes al área de Cobranza.

#### ¿Existe un pago por parte del Deudor?

**No. Regresa a la actividad 1**

2. **Sí. Collector**, Envía resumen de gestiones de cobranza y probabilidades de recuperación de la cuenta al área de Siniestros, con el fin de mantener informado a Siniestros para cuestiones de indemnización y ajustes a las reservas de siniestros. En caso de que la

cobranza no esté a cargo de Institución, se realiza y se actualiza el resumen y probabilidades mediante un cuestionario aplicado en las auditorías realizadas (son mínimo 1 desde que se presenta la Notificación de Posible Siniestro “NPS” hasta que se presenta el Aviso de Siniestro “AS”) para verificar que el asegurado está gestionando la cobranza correctamente. Las cuáles se realizan cada 30 días posteriores a la NPS. En caso de que la cobranza quede a cargo de Institución, se actualizarán los saldos cada 30 días y/o a solicitud del área de Siniestros. (Véase el manual de Collections en el apartado de Facturación). Adicional, actualiza el estatus de los saldos de cobranza en el sistema “Accounting”.

3. **Collector**, Determina si ya pasó el tiempo límite. Durante este tiempo, comenta vía correo el estatus de la cuenta al cliente

**¿Ya culminó el periodo de espera?**

**No. Regresa a la actividad 1.**

4. **Sí. Collector**, Envía vía correo el dictamen (debido al periodo de espera) de la cuenta al cliente con copia al área de Cobranza con el fin de mantener informado a los Collectors sobre el posible cierre de asunto.

#### **Puntos finales:**

a) **Conexión entre áreas.**

Cobranza, Siniestros y Actuarial.

b) **Salidas Externas**

Dictamen de la cuenta.

c) **Salidas Internas**

Dictamen de la cuenta.

Resumen de gestión de cobranza.

#### **Responsables:**

**Dueño del proceso:**

**Puesto:** Gerente de Cobranza

**Área:** Cobranza

**Jefe inmediato:**

**Sistemas de aplicación:**

Sistemas de aplicación usados durante el proceso:

Accounting.

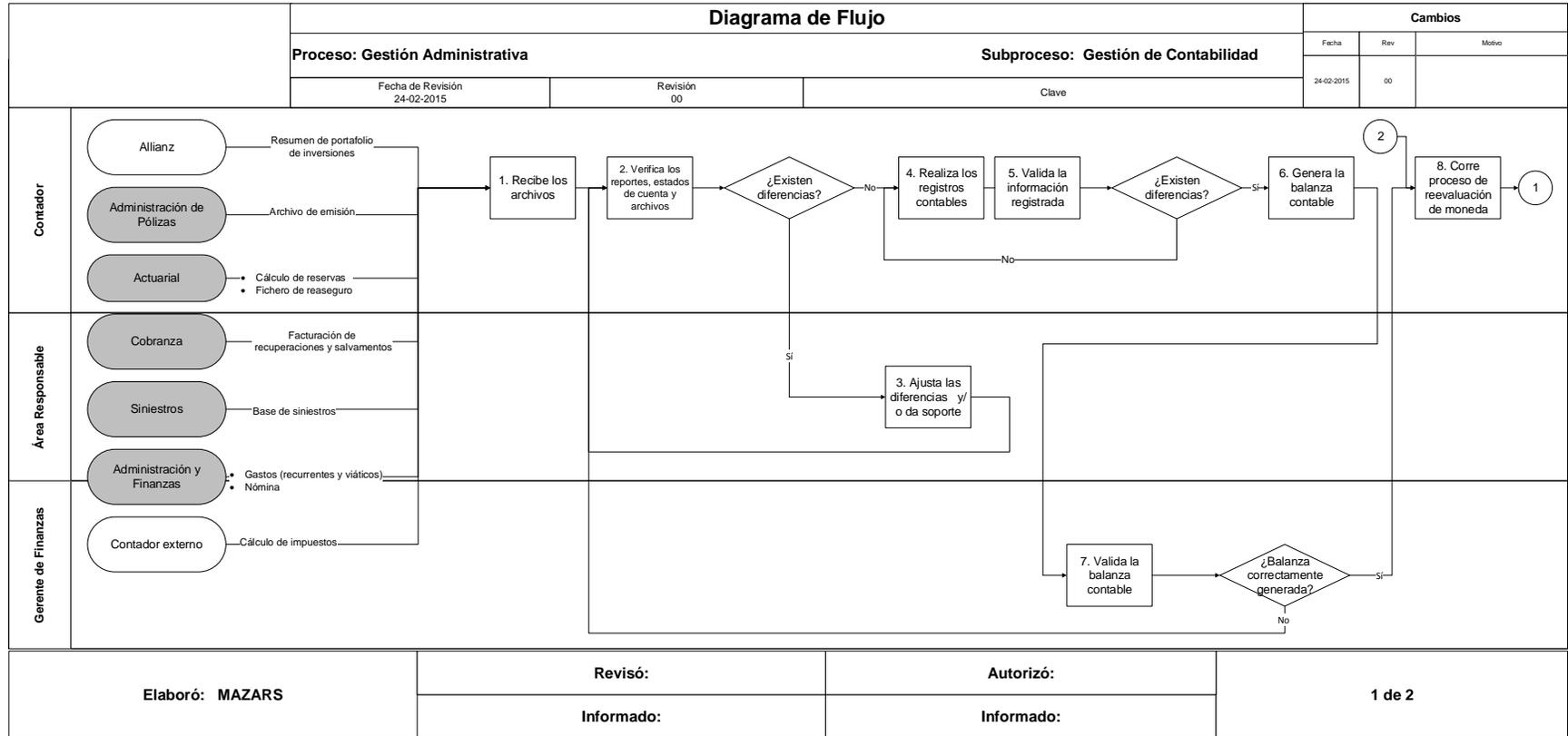
**Archivos clave:**

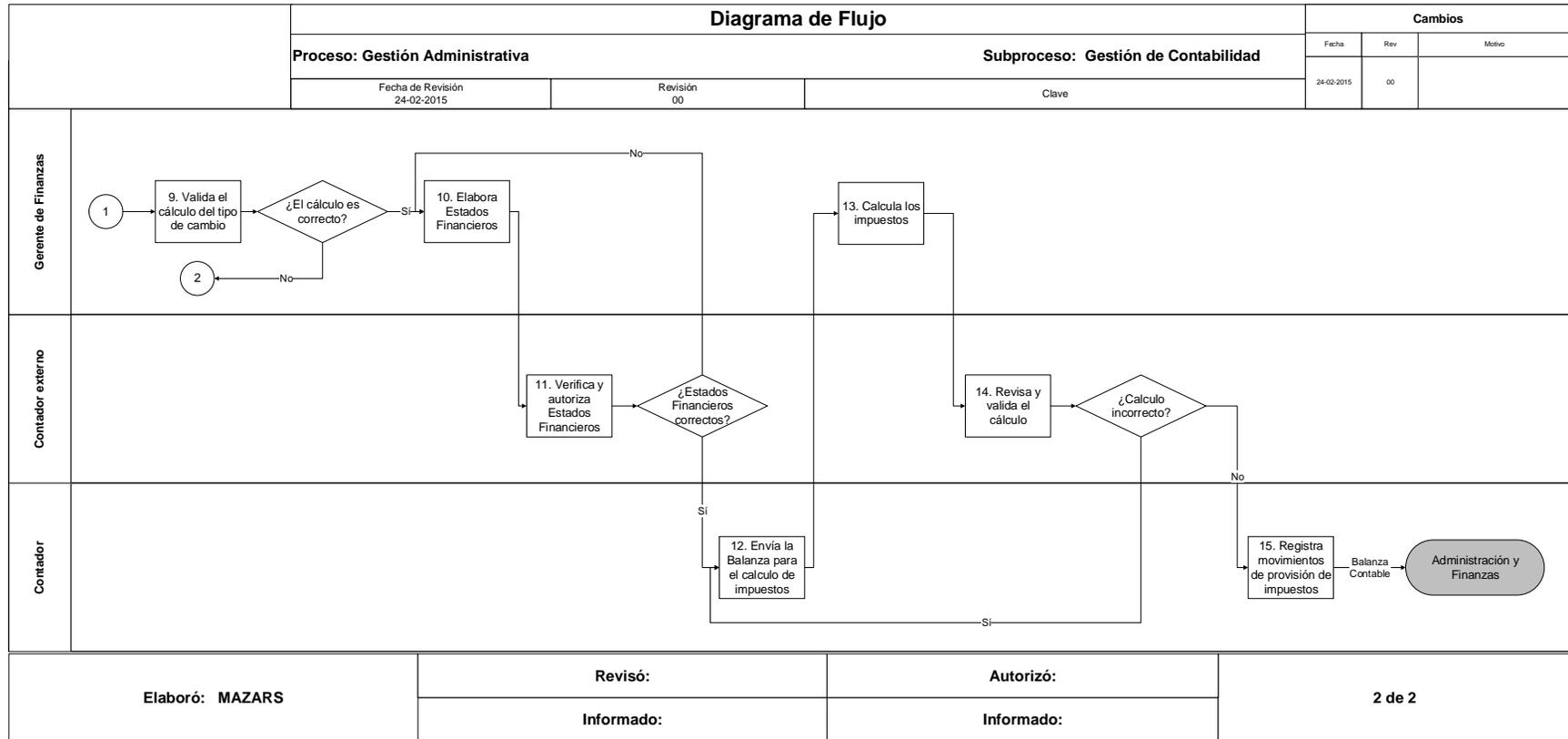
Archivos utilizados/generados durante el proceso:

Resumen de gestión de cobranza (Excel)

Dictamen de la cuenta (Excel)

# [PS1.1-GAGC] Gestión de Contabilidad





## Descripción del proceso

**Región: México**

**Subproceso: Gestión de Contabilidad**

**Versión: 1.0**

Realizado por: Mazars

Fecha: 24/02/2015

### Objetivo:

Proporcionar información de hechos económicos, financieros y sociales suscitados en la compañía; de forma continua, ordenada y sistemática, sobre la marcha y/o desenvolvimiento de la misma, con relación a sus metas y objetivos trazados.

### Puntos de partida:

#### a) Fronteras del proceso:

Aplica desde que se reciben los documentos para contabilizarlos hasta la carga de la balanza final en el servidor "S"

#### b) Entradas Externas:

Resumen de portafolio de inversiones

Cálculo de impuestos

#### c) Entradas Internas

Archivo de Emisión

Calculo de Reservas

Facturación de recuperaciones y salvamentos

Gastos (recurrentes y viáticos)

Fichero de reaseguro

Nómina

Base de siniestros

**Actividades:**

**1. Contador,** Recibe vía electrónica los siguientes archivos:

Archivo de Emisión (directo y cedido)

Cálculo de Reservas

Facturación Collections

Salvamentos (directo y cedido)

Gastos (recurrentes y viáticos)

Porcentajes de reaseguro

Nómina

Base de siniestros (directa y cedida)

Gastos de ajuste (directo y cedido)

Resumen de portafolio de inversiones

Cálculo de impuestos

Provisions underwriting and Monitoring (U& M)

Cobranza extrajudicial

**2. Contador,** Verifica que los reportes, archivos y estados de cuenta sean coherentes de acuerdo a su estructura y contenido. Tomando en cuenta lo reportado en periodos anteriores.

**¿Existen diferencias?**

**No. (Pasa a la actividad 4)**

**3. Sí. Área responsable,** Ajusta las diferencias y/o da soporte de las diferencias.

**(Regresa a actividad 2)**

**4. Contador,** Realiza los registros contables correspondientes

**5. Contador,** Valida la información registrada

**¿La información está bien registrada?**

**No. Regresa a la actividad 4**

**6. Si. Contador,** Genera la balanza contable con la siguiente información:

Archivo de Emisión (directo y cedido)

Calculo de Reservas

Facturación collections

Salvamentos (directo y cedido)

Gastos (recurrentes y viáticos)

Porcentajes de reaseguro

Nómina

Base de siniestros (directa y cedida)

Gastos de ajuste (directo y cedido)

Resumen de portafolio de inversiones

Cálculo de impuestos

Provisiones U & M

Cobranza extrajudicial

Activo fijo

Cálculo de depreciación y amortización

**7. Gerente de Finanzas,** Valida si lo generado en la balanza está correcto respecto a la información reportada

**¿La balanza está correctamente generada?**

**No. Regresa a la actividad 6.**

**8. Si. Contador.** Corre el proceso de revaluación de moneda extranjera considerando el tipo de cambio vigente al último día de cada mes

**9. Gerente de Finanzas,** Valida que el cálculo del tipo de cambio este registrado correctamente.

¿El cálculo es el correcto?

**No. Regresa a la actividad 8**

**10. Si. Gerente de Finanzas,** Elabora los Estados Financieros y se los envía al **Director de Administración y Finanzas.**

**11. Director de Finanzas, Administración y Operaciones,** Verifica y Autoriza los Estados Financieros.

¿Estados financieros correctos?

**No. (Regresa a la actividad 10)**

**12. Si. Contador,** Envía vía correo la balanza a **Contador Externo** para que calcule los impuestos.

**13. Contador Externo,** Calcula los impuestos, propone los registros contables referentes a dicho cálculo y regresa la balanza contable vía correo.

**14. Gerente de Finanzas,** Revisa y valida la información conforme a la Ley Del Impuesto Sobre la Renta.

¿El cálculo es el correcto?

**No. Regresa a la actividad 12.**

**15. Si. Contador,** Recibe la balanza y procede a registrar los movimientos relativos a la provisión de impuestos. Y la resguarda en una carpeta final: "Balanzas Finales"

#### **Puntos finales:**

a) Conexión entre áreas:

Administración y Finanzas, Actuarial, Administración de la póliza.

b) Salidas Externas

NA

c) Salidas Internas

Balanza Contable

**Responsables:**

Dueño del proceso:

Puesto: Gerente de Finanzas y Contabilidad

Área: Administración y Finanzas

Jefe inmediato:

**Sistemas de aplicación:**

Sistemas de aplicación usados durante el proceso:

N/A

**Archivos clave:**

Archivos utilizados/generados durante el proceso:

Cálculo de Reservas (Excel)

Resumen de portafolio (Excel)

Balanza final (Excel)

Archivo de Emisiones (Excel)

Reporte de Reaseguro (Excel)

Cálculo de Reservas (Excel)

## Anexo 04 – Glosario de Términos

| Término/Acrónimo                             | Definición/Descripción  |
|--|---|
| To be  | Estado deseado o estado futuro para la documentación de procesos.   |
| As is  | A las siglas en inglés “As is”, se les conoce como el estado actual que tiene una empresa en la documentación de procesos, es decir, sin haber realizado mejoras al proceso.  |
| Actividad vital                              | Actividad que agrega gran valor al usuario y a la Institución. Calidad: aquel producto y/o servicio que satisface las expectativas, es decir que funcione tal y como el cliente quiere. Cliente: organización o persona que recibe un producto y / o servicio, y se clasifica en interno o externo.   |
| Balanced Scorecard (BSC)                     | Es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.   |
| BPM (Business Process Management)            | La Gestión de Procesos de Negocio (en inglés: Business Process Management o BPM) es una metodología corporativa y disciplina de gestión, cuyo objetivo es mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) y la optimización de los procesos de negocio de una organización, a través de la gestión de los procesos que se deben diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua. |
| BPMN (Business Process Management Notation). | En español Modelo y Notación de Procesos de Negocio, es una notación gráfica estandarizada que permite el modelado de procesos de negocio, en un formato de flujo de trabajo (workflow).  |

|                   |  |
|-------------------|--|
| Cliente externo   | Usuario final que recibe el producto y/o servicio son aquellos que se acercan a la Institución para satisfacer alguna necesidad, como por ejemplo: paciente, usuario.  |
| Cliente interno   | Es el receptor de todo lo que debe hacerse en cada uno de los procesos internos de la Institución con la finalidad de satisfacer al usuario, como por ejemplo el departamento de recursos humano, dirección de sistemas administrativos, entre otros.  |
| CNSF              | La Comisión Nacional de Seguros y Fianzas es un Órgano Desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, encargada de supervisar que la operación de los sectores asegurador y afianzador se apegue al marco normativo, preservando la solvencia y estabilidad financiera de las instituciones de Seguros y Fianzas, para garantizar los intereses del público usuario, así como promover el sano desarrollo de estos sectores con el propósito de extender la cobertura de sus servicios a la mayor parte posible de la población. |
| Código de Ética   | Está vinculada a la moral y establece lo que es bueno, malo, permitido o deseado respecto a una acción o una decisión. El concepto proviene del griego ethikos, que significa "carácter". Puede definirse a la ética como la ciencia del comportamiento moral, ya que estudia y determina cómo deben actuar los integrantes de una sociedad.   |
| Control Interno   | Es el proceso que tiene como fin proporcionar un grado de seguridad razonable en la consecución de los objetivos de la institución.  |
| Cuello de botella | Es todo aquello que impida el logro de la meta en el proceso.  |
| CUSF              | Circular Única de Seguros y Fianzas.   |
| DGA'S             | Directores Generales Adjuntos.   |

|                      |  |
|----------------------|--|
| Diagrama de proceso  | Consiste en una representación gráfica de las actividades dentro de un proceso, útil para determinar su función. Muestra el panorama más amplio posible de entradas, transformación y salidas del sistema. El resultado de este puede ser un producto, un servicio, información o una combinación de los tres.   |
| Eficacia             | Grado en que una organización alcanza sus objetivos.   |
| Eficiencia           | Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.   |
| Ente o actor         | Persona o grupo que tenga responsabilidad o participación en el desempeño o éxito de una actividad, proceso o procedimiento en la organización.  |
| ERP                  | ERP (Enterprise Resource Planning, Planificación de Recursos Empresariales; Sistemas informáticos destinados a la administración de procesos y recursos en una organización).  |
| Formulario           | Documento utilizado para registrar los datos requeridos para la gestión de las unidades. Se destaca que un formulario se transforma en registro cuando se le incorporan datos.   |
| Gestión              | Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.   |
| Gobierno Corporativo | Es el marco de normas y prácticas, que se refieren a las estructuras y procesos para la dirección de las compañías, por el cual, un consejo de administración asegura la rendición de cuentas, la equidad y la transparencia en la relación de una empresa con sus todas las partes interesadas (la junta directiva, los accionistas, clientes, empleados, gobierno y la comunidad). |
| Guía                 | Documento que establece recomendaciones o sugerencias.   |
| Institución          | Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.   |
| Insumos              | Es aquello que se necesita o es requerido para transformar y realizar un producto y/o servicio.  |
| SOX                  | Ley Sarbanes Oxley.  |

|                           |  |
|---------------------------|--|
| LISF                      | Ley de Instituciones de Seguros y de Fianzas (“LISF”) cuyo objetivo central es robustecer el marco jurídico de los sectores de seguros y de fianzas en cuanto a la solvencia, estabilidad y seguridad de las instituciones de seguros, de fianzas y las sociedades mutualistas de seguros, teniendo como referente la práctica internacional.  |
| Mejora Continua           | Actividad recurrente para aumentar la capacidad en un proceso para cumplir con los requisitos.   |
| Normalizar / Estandarizar | Actividad que tiene por objetivo formalizar un proceso a través del cual se unifican criterios respecto a determinadas materias y se posibilita la utilización de un lenguaje común en un determinado campo de acción.   |
| Planificar                | Es el proceso que permite determinar las acciones concretas y estratégicas que permitan de manera anticipada determinar o definir el curso de acción que ha de seguirse para alcanzar una situación deseada, haciendo uso racional de los recursos.  |
| Procedimiento             | Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Sección de un programa que realiza operaciones bien definidas y enfocadas a un fin.  |
| Proceso                   | Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.  |
| Proceso sustantivos       | Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan directamente para satisfacer una necesidad del cliente o usuario. Contemplan las actividades que generan mayor valor agregado y tienen un impacto sobre la satisfacción del usuario, es decir que sin ellos no se puede atender al usuario, o se tendría la ausencia del servicio. Constituyen la esencia, la razón de ser de la unidad. |
| Procesos complementarios  | Conjunto de otras actividades que no siempre se deben realizar, pero que cuando se realizan, añaden valor al proceso sustantivo.   |

|                      |  |
|----------------------|--|
| Procesos de apoyo    | Conjunto de actividades que permiten gestionar los recursos para la ejecución de los procesos sustantivos y complementarios.   |
| Producto             | Es el resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas o es el resultado de un proceso.   |
| Proveedores          | Organización o puesto de trabajo que proporciona un insumo y / o servicio.   |
| Proyecto             | conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos.  |
| Recursos             | Son aquellos materiales, equipos, sistema de instalaciones, suministros de oficina y el presupuesto necesario para realizar un producto y/o servicio.  |
| Rediseño de procesos | Es un mecanismo para la adaptación de la Institución a los diferentes cambios de su entorno interno y externo. El alcance del diseño puede ser variable, concretándose siempre en la reformulación de la secuencia de actividades de un proceso que a partir de las entradas y la transformación añade un valor para producir un producto y/o servicio orientado a la satisfacción de usuario. Proceso que conlleva una mejora que satisfaga a un nivel mayor a los usuarios o clientes del proceso, pero también con mayor eficiencia y tan rápidamente como sea posible, para incrementar la capacidad de respuesta. |
| Registros            | Documentos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas o resultados obtenidos.   |
| Resultados           | Es la conclusión de la transformación de todas las actividades del proceso en un producto y/o servicio.  |

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Revisión                 | Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos.   |
| Satisfacción del cliente | Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.   |
| Servicio                 | Es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente, generalmente es intangible.   |
| Sistema                  | Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan entre sí con el fin de alcanzar un objetivo definido.  |
| solvencia                | Es un indicador que se practica sobre los estados contables, es una relación entre el total de activos de una entidad (persona física o jurídica) y el total de pasivos. Dicha relación es un cociente que indica cuántos recursos se tienen en activo en comparación con el pasivo. Este indicador es utilizado por los analistas financieros, generalmente contadores públicos, y se acompaña con otras relaciones que se practican sobre las cuentas y rubros de los estados contables. |
| Tarea                    | Es la acción que se realiza a lo largo de un tiempo definido.  |
| Transformación           | Son aquellas actividades que interactúan para obtener un resultado. Es la función principal de todo proceso, convertir una serie de insumos en servicios y / o productos que van siempre dirigidos a un cliente.   |
| Valor agregado           | Aquellas actividades que transforman los datos e insumos para crear información y productos o servicios para el cliente.   |