



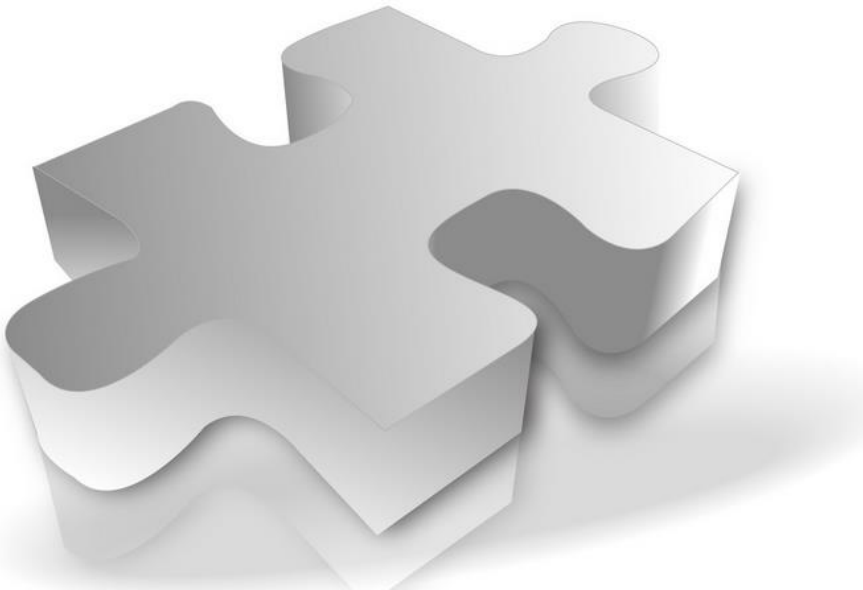
AREA XXI

” SINERGYA ”

Índice



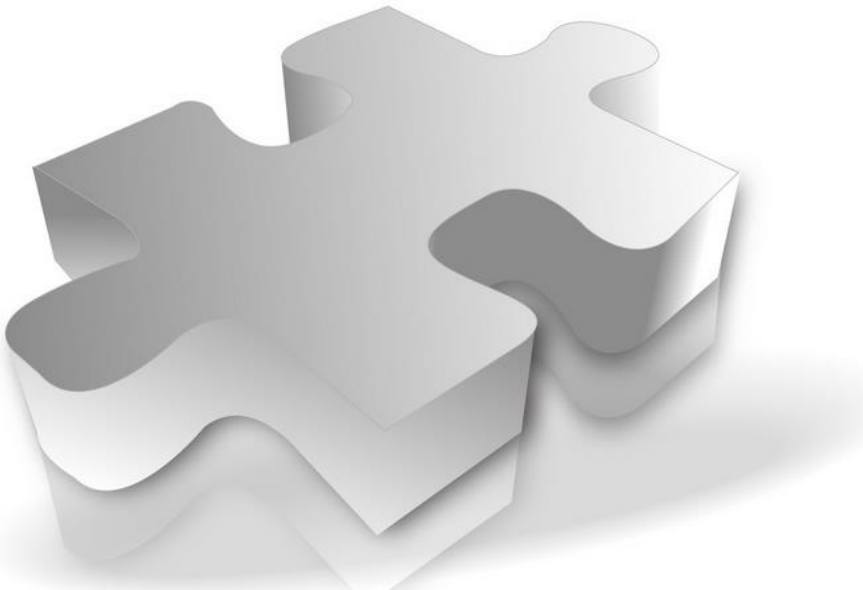
1. Razones y oportunidad del proyecto.
2. Oferta: Procesos a tratar vs. Procesos totales.
3. Organización.



Índice



1. Razones y oportunidad del proyecto.
2. Oferta: Procesos a tratar vs. Procesos totales.
3. Organización.



Objetivos del proyecto



La realidad del sector asegurador español muestra a fin de 2023 una situación de atomización, pues presenta 195 entidades, de las cuales las 10 primeras cuentan con entorno al 60% de las Primas, llegando al 80% si consideramos las 20 primeras. En base a ello, por parte de las entidades restantes, con el 20% de las Primas, cabría instrumentar algún tipo de “mecanismo defensivo” a fin de poder compensar la diferencia de tamaño, aprovechando una mayor agilidad y expertise de cada entidad.

Por parte de **AREA XXI**, haciéndose eco de las necesidades planteadas por varios de sus clientes, en base al conocimiento sectorial de ésta, se propone realizar **UN ANÁLISIS DE DIFERENTES ACTIVIDADES CONFORME A LAS NECESIDADES ESPECÍFICAS DE CADA UNA A EFECTOS DE DESARROLLAR EVENTUALES SINERGIAS Y EVENTUALES “ECONOMÍAS DE ESCALAS”, ASÍ COMO:**

- 1) CONSEGUIR BENEFICIOS COMERCIALES**
- 2) SATISFACER LAS NECESIDADES DE SUS ACCIONISTAS O MUTUALISTAS**
- 3) ESTABLECER POLÍTICAS DE INVERSIÓN QUE COMBINEN LA RENTABILIDAD CON EL RIESGO APROVECHANDO EL ACTUAL MOMENTO DEL MERCADO**
- 4) CUMPLIR CON AUTORIDADES SUPERVISORAS Y CONSIDERACIONES NORMATIVAS**

Objetivos del proyecto



Ello se instrumenta mediante un ASESORAMIENTO POR PARTE DE **AREA XXI**, BIEN PARA UNA ENTIDAD O PARA UN POOL DE ENTIDADES, COMPARTIENDO ACTIVIDADES, CONTANDO CON:

1. **ESPECIALISTAS DE RECONOCIDO EXPERTISE SECTORIAL EN EL TRATAMIENTO DE CADA PROYECTO, CREANDO UNA UNIDAD DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA A TAL EFECTO.**
2. **LAS DIVERSAS POSIBILIDADES DE COLABORACIÓN AQUÍ EXPUESTAS, SIENDO REALISTAS, RESULTAN IMPOSIBLES DE CUBRIR POR UN SOLO PROVEEDOR. ES POR ELLO QUE, PARA OFRECER ESTOS SERVICIOS, AREA XXI CUENTA CON MÁS DE 50 ACUERDOS CON DIFERENTES PARTNERS, LO CUAL PERMITE CUBRIR LA OFERTA, <https://www.area-xxi.com/clientes/>**
3. **TODO ELLO ACOMPAÑÁNDOLO EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS CON METODOLOGÍA ESPECÍFICA SOPORTADA CON APLICATIVOS INFORMÁTICOS A TAL EFECTO.**
4. **POSIBILIDAD DE COMPLEMENTARLO POSTERIORMENTE CON ASESORAMIENTO PARTICULARIZADO EN CADA ENTIDAD.**
5. **DE IGUAL MODO DESTACAMOS NUESTRA EXPERIENCIA INTERNACIONAL EN MÁS DE 20 PAÍSES DESARROLLANDO LOS PROYECTOS AQUÍ EXPUESTOS.**
6. **FINALMENTE DESTACAMOS EL COMPONENTE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL QUE, DESDE LA FUNDACIÓN AREA XXI, INTENTAMOS OFRECER PARTICIPANDO, ENTRE OTROS PROYECTOS, EN EL PLAN DE EDUCACIÓN FINANCIERA DEL BANCO DE ESPAÑA.**

Objetivos del Proyecto



- En un entorno actual, global, incierto y tremendamente competitivo, es primordial concentrarse completamente en el negocio clave de cara a ser más eficientes.
- Adaptarse a los cambios regulatorios que afectan a la industria y mantener la competitividad pueden hacer que el camino que conduce hacia el éxito de la actividad aseguradora sea difícil.
- España cuenta hoy en día con un mercado laboral más flexible y con un coste más competitivo que el de sus vecinos. Estos dos factores son fundamentales para el éxito de la externalización en el Sector, disminuyendo los costes internos.
- Actualmente cada vez es más difícil encontrar profesionales que cubran diferentes especialidades, unido a que en el caso de disponer de ese profesional es ciertamente complejo retenerle, razón por la cual resulta más interesante la externalización.
- Con el proyecto **SINERGYA** las entidades de seguros pueden evolucionar pasando de una estructura organizativa donde las funciones están centralizadas e integradas, a un modelo simplificado y eficiente caracterizado por la delegación total o parcial de las funciones auxiliares que surgen de la cadena de valor.

Objetivos del Proyecto



SITUACION DE LAS ASEGURADORAS

- Las Compañías actualmente gestionan contratos no actualizados o antiguos que aportan poco valor y consumen gran cantidad de recursos.
- Muchos de los productos comercializados son homogéneos y su gestión es similar a la de una *commodity*.
- En el entorno actual las Compañías tienen la exigencia de aumentar la productividad y buscar economías de escala.

La innovación de productos es un factor importante: es esencial para poder lanzar rápidamente nuevos productos

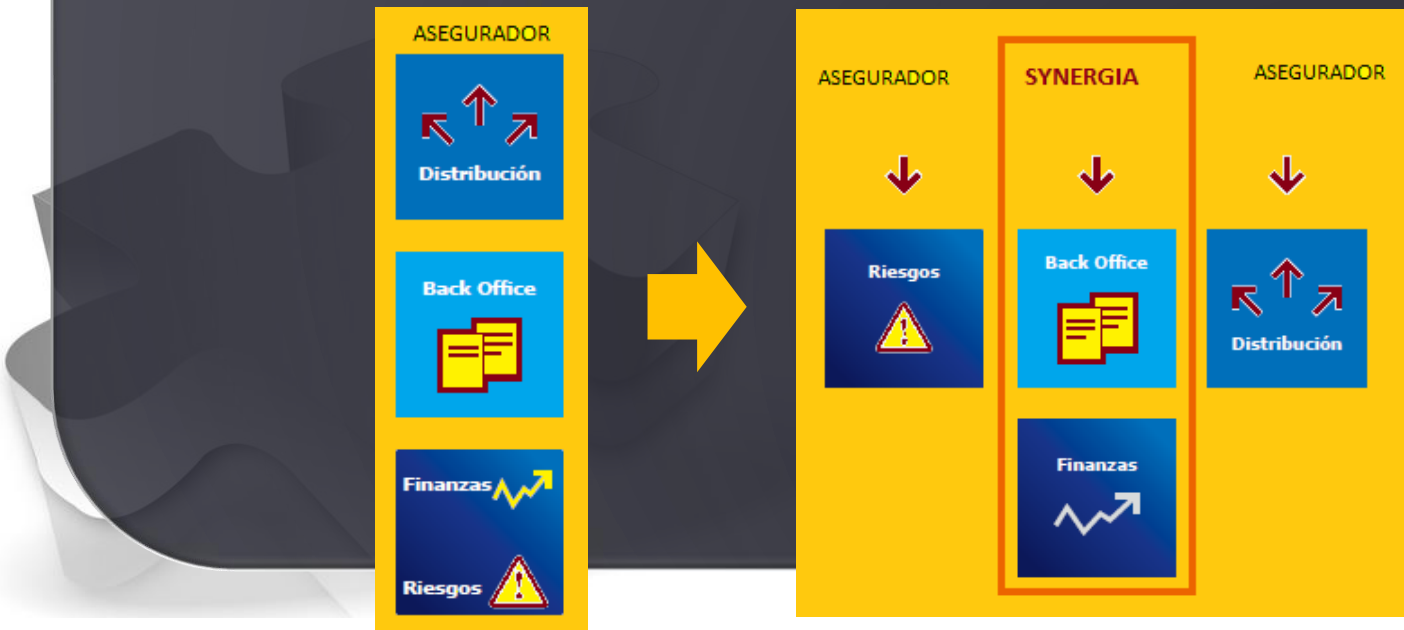
ESTOS FACTORES NOS LLEVAN A CREER QUE LAS ASEGURADORAS Y LOS DISTRIBUIDORES TENDRÁN QUE RECURRIR A LA GESTIÓN DELEGADA

Objetivos del Proyecto



VENTAJAS PARA LAS ASEGURADORAS

- Ofrece un modelo descentralizado, donde cada uno puede concentrarse en lo que considere su negocio base o *core business*.
- Interviene en las operaciones *específicas* o en proyectos de nivel más estratégicos:
 - Desarrollo de nuevos productos
 - Externalización de procesos
 - Gestión de carteras nichos



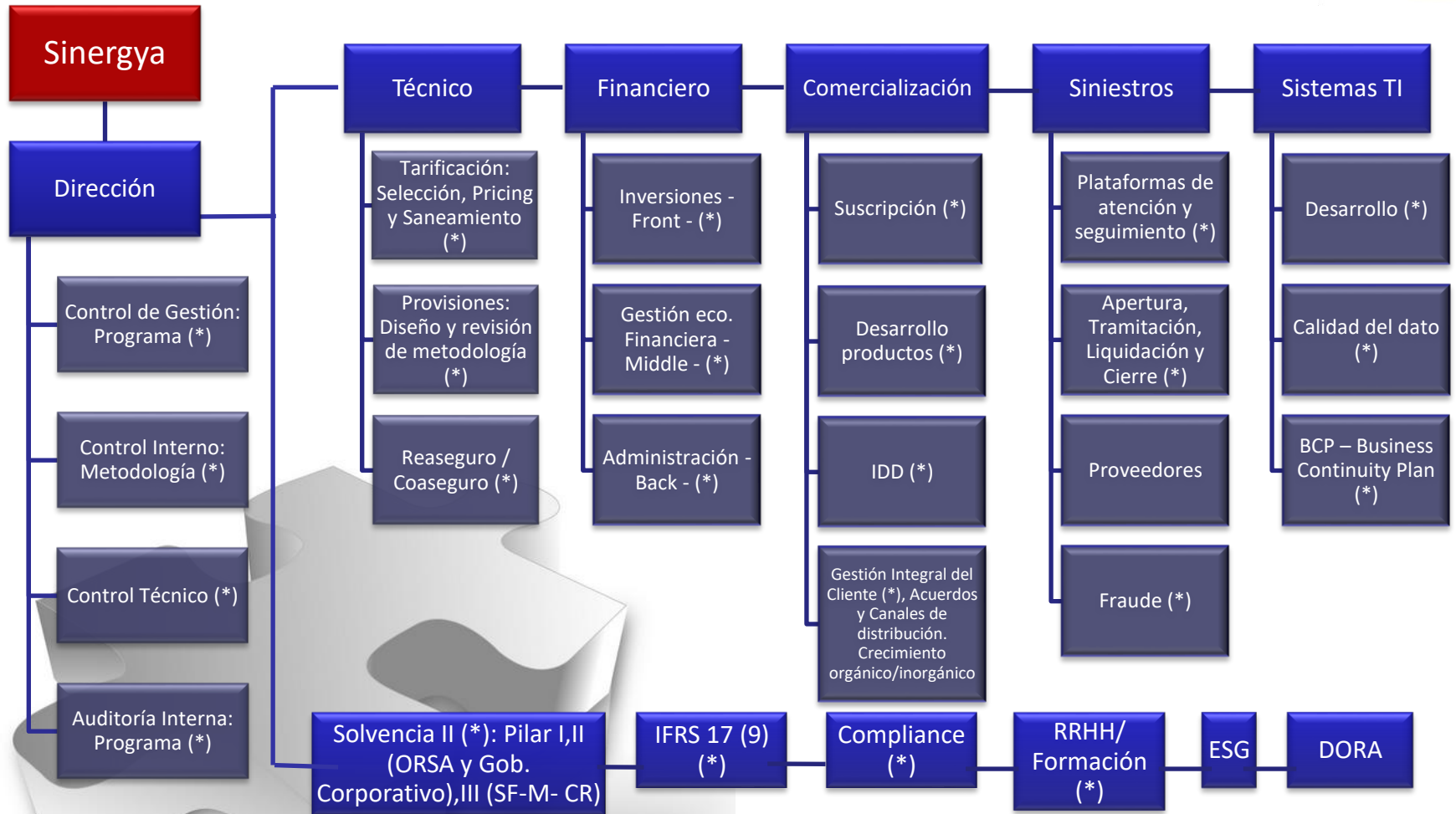
Índice



1. Razones y oportunidad del proyecto
2. **Oferta: Procesos a tratar vs. Procesos totales**
3. Organización

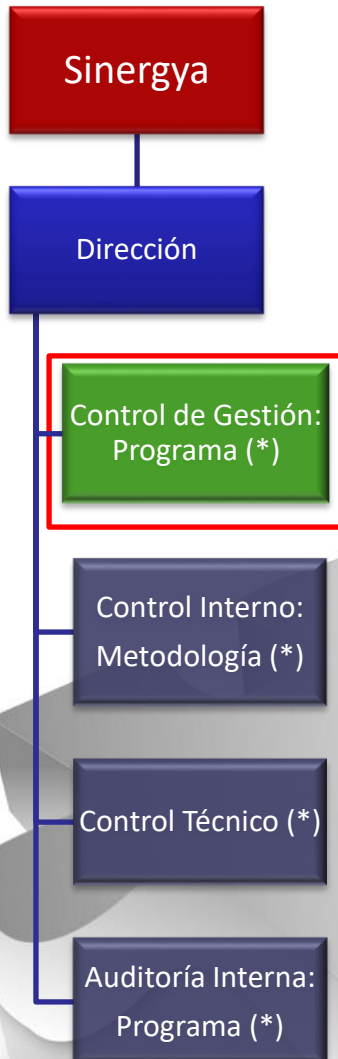


Total Procesos



(*) Aplicativo informático/
Metodología disponible

Procesos a tratar: Dirección

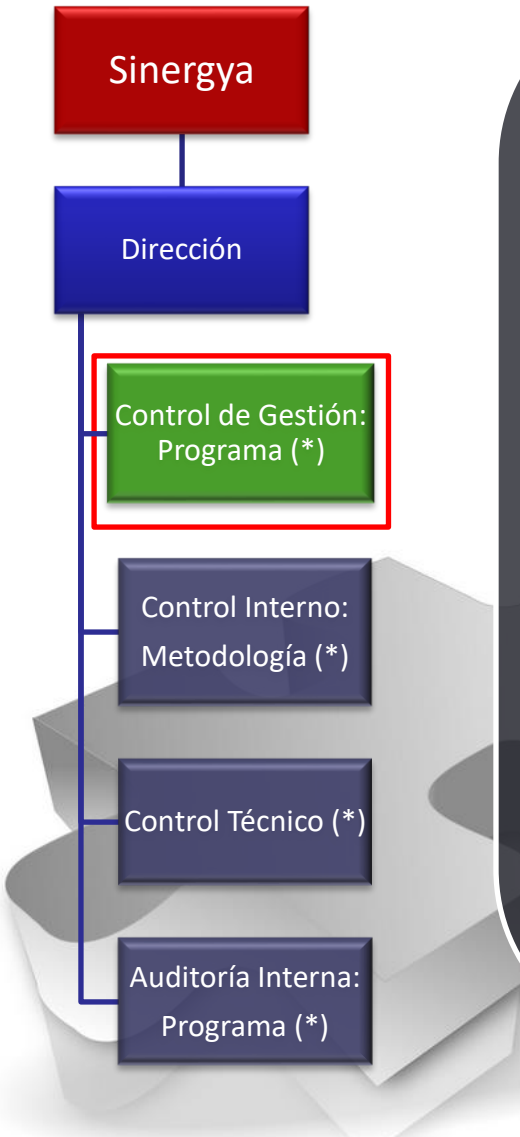


¿Es factible externalizar este Servicio?: Sí, es posible crear plataformas y cuadros de mando para gestionar la Entidad.

Hay alternativas en el mercado: Sí, no obstante suelen ser herramientas caras y en ocasiones no se adaptan a las necesidades de la Entidad puesto que se tratan de software poco flexibles.

Ventajas de AREA XXI: Alto bagaje y experiencia en el diseño y desarrollo de indicadores de gestión financiera y contable.

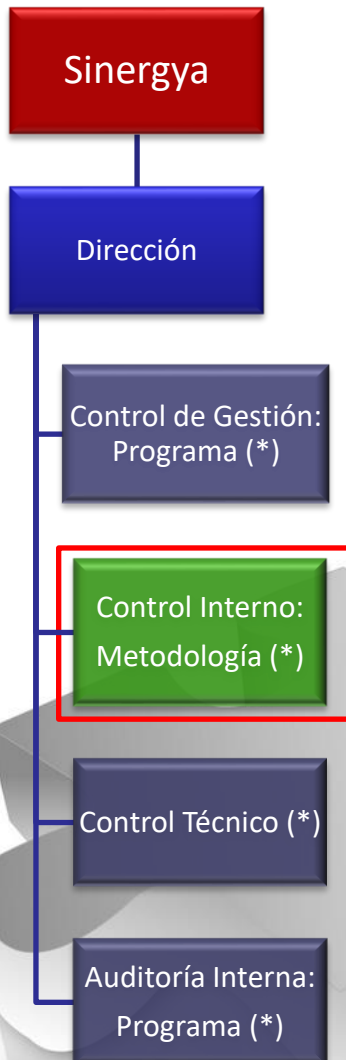
Procesos a tratar: Dirección



Cobra una especial relevancia poder realizar un adecuado Control de Gestión abarcando los siguientes aspectos:

- Analizar la situación de la empresa para la toma correcta de decisiones.
- Diseñar e implementar técnicas de control de gestión avanzado para elaborar planes de mejora.
- Elaborar el control de gestión y establecer objetivos de la empresa.
- Dirigir el departamento de control de gestión, tanto del departamento de Finanzas como el de otros departamentos relacionados.
- Localizar las posibles desviaciones en la gestión de la empresa.
- Gestionar el control de riesgos y de posibles crisis de la empresa.
- Coordinar las diferentes áreas funcionales.
- Análisis de empresas participadas.

Procesos a tratar: Dirección



¿Es factible externalizar este Servicio?: Sí, es posible crear plataformas y diseñar cuadros de mando que permitan controlar todas las Áreas funcionales de la Entidad.

Hay alternativas en el mercado: Sí, no obstante suelen ser herramientas de elevado coste y en ocasiones no se adaptan a los requerimientos de la Entidad.

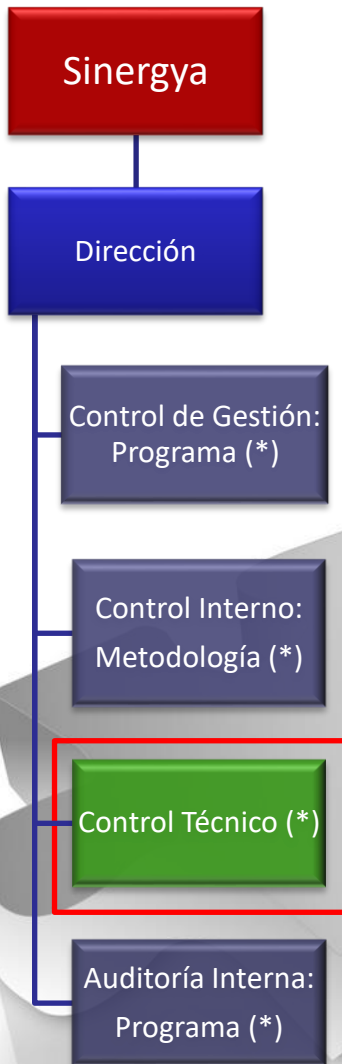
Ventajas de AREA XXI: Alta experiencia en gestión de riesgos y control interno disponiendo de una herramienta implementada en diversas Entidades.

Procesos a tratar: Dirección



- Gestionar los riesgos.
- Proveer modelos de gestión de riesgos y de cuantificación.
- Asistir a toda la Entidad en la identificación y control de los riesgos.
- Poner en práctica las políticas y procedimientos de control interno según las directrices del Consejo de Administración.
- Divulgar la cultura de Control Interno.
- Identificar las Áreas en las que pueden surgir conflictos de intereses y su seguimiento correspondiente.
- Determinar las acciones de respuesta al riesgo.
- Transmitir información relevante al Consejo de Administración.

Procesos a tratar: Dirección

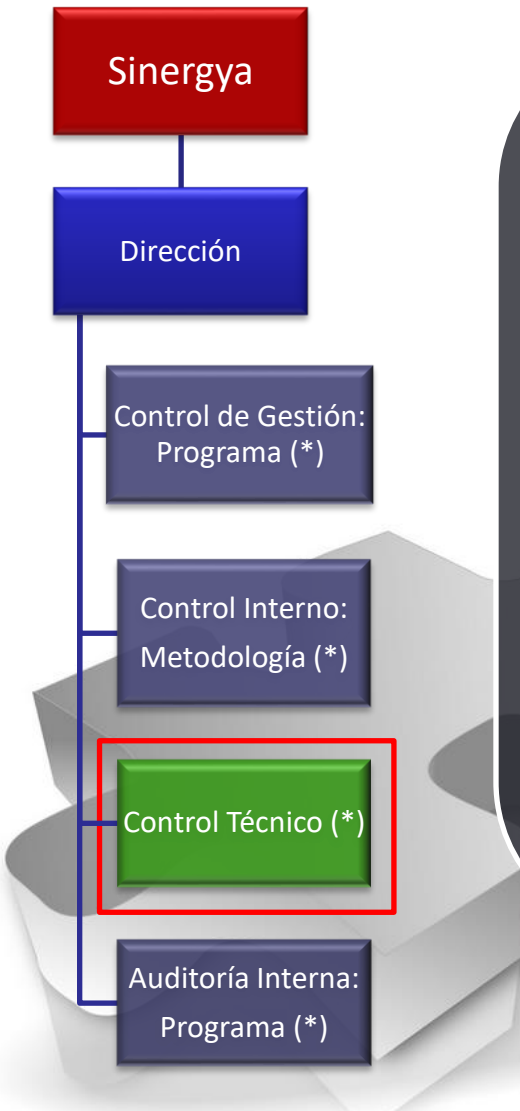


¿Es factible externalizar este Servicio?: Sí, es posible crear indicadores y métricas que permitan controlar y supervisar la actividad de las áreas técnicas.

Hay alternativas en el mercado: Sí, pero habitualmente no se adaptan a las necesidades de las Entidades.

Ventajas de AREA XXI: Alta experiencia en análisis técnicos de compañías aseguradoras.

Procesos a tratar: Dirección



- Protegerse de los riesgos técnicos mediante la cobertura de seguros adecuada.

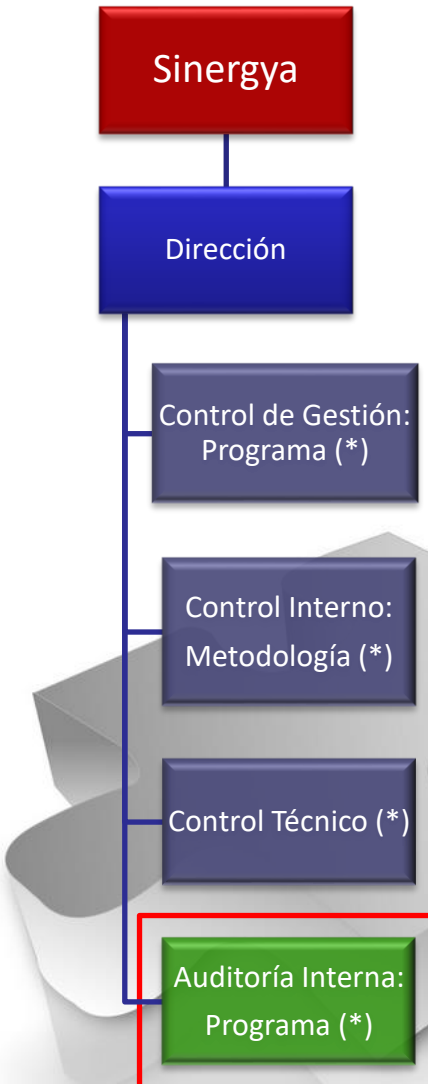
- Proporcionar a la Entidad la garantía independiente de terceros necesaria para demostrar que su actividad cumple todos los requisitos y todas las normas nacionales e internacionales.

- Supervisión y calidad de los productos diseñados.

- Rentabilidad técnica.

- Informes de control técnico.

Procesos a tratar: Dirección

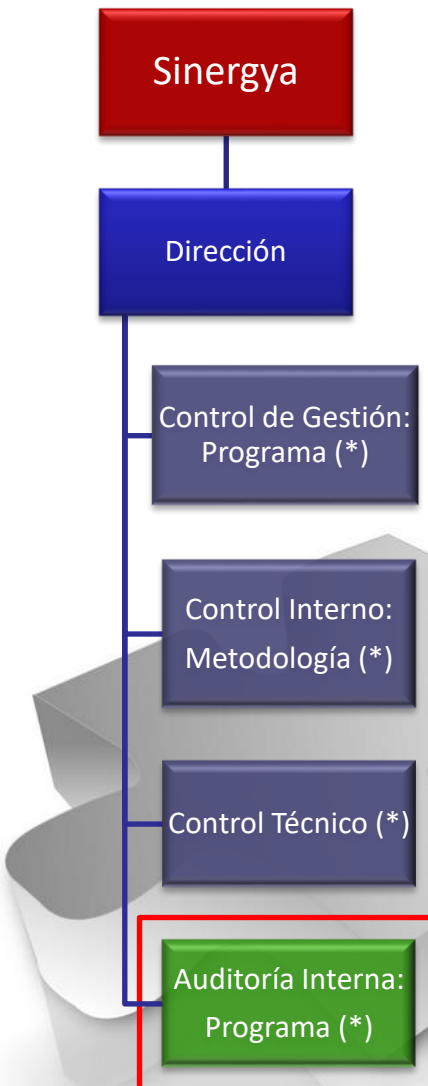


¿Es factible externalizar este Servicio?: Sí, hay muchas Entidades que debido a su tamaño no son capaces de reunir en un Área los suficientes conocimientos que requiere esta función.

Hay alternativas en el mercado: Sí, desde grandes a pequeñas consultoras ofrecen este servicio.

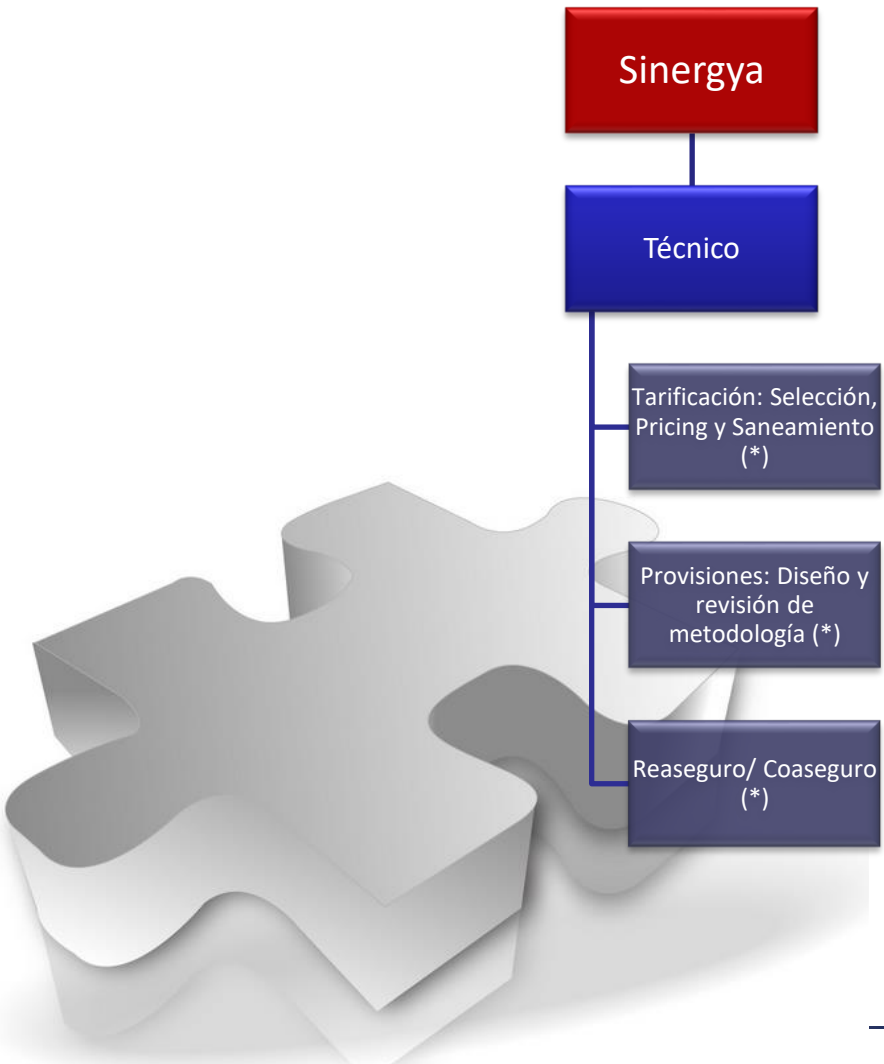
Ventajas de AREA XXI: Experiencia dilatada en el desarrollo de la unidad de Auditoría Interna en diversas entidades del sector aplicando las mejores prácticas de Gobierno Corporativo.

Procesos a tratar: Dirección

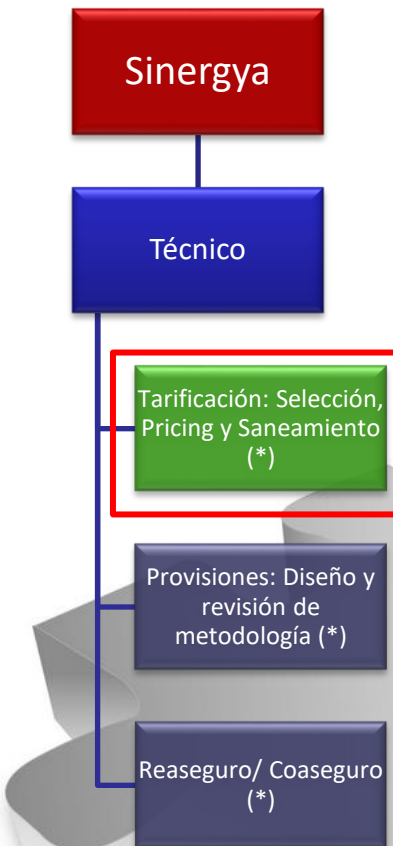


- Creación y definición del programa de Auditoría Interna.
- Establecimiento del universo auditable.
- Programación del calendario de Auditoría Interna sobre el ejercicio de las actividades de la Entidad.
- Elaboración y revisión anual del informe de Auditoría Interna.
- Diseño del manual y política de Auditoría Interna.
- Reporte de información a la Comisión de Auditoría en reuniones periódicas.
- Evaluación de los riesgos de la Entidad y efectividad de las actividades de control.
- Supervisión de los procesos de gestión de riesgos y el sistema de control interno.
- Revisión de las estrategias de gestión de riesgos.
- Establecimiento de propuestas de mejora sobre el proceso de administración de riesgos.

Procesos a tratar: Técnico



Procesos a tratar: Técnico

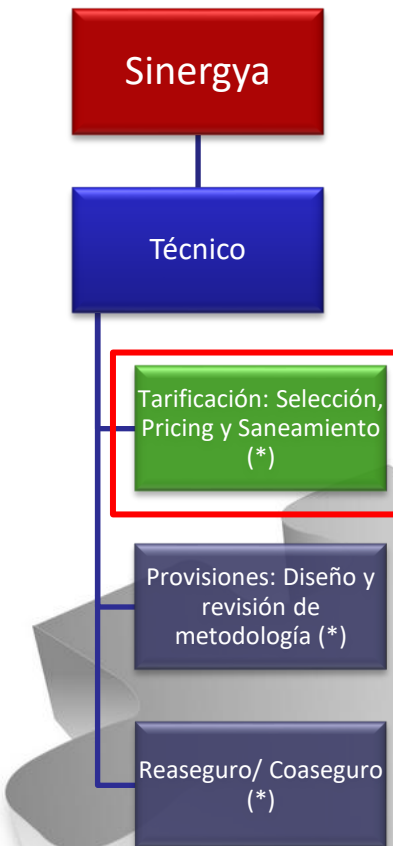


¿Es factible externalizar este Servicio?: Sí, de hecho hay varias compañías en el mercado asegurador que deciden delegar este servicio en profesionales cualificados para ello.

Hay alternativas en el mercado: Sí, en el mercado asegurador podemos encontrar diferentes herramientas sofisticadas pero que en muchas ocasiones exceden las necesidades de los clientes.

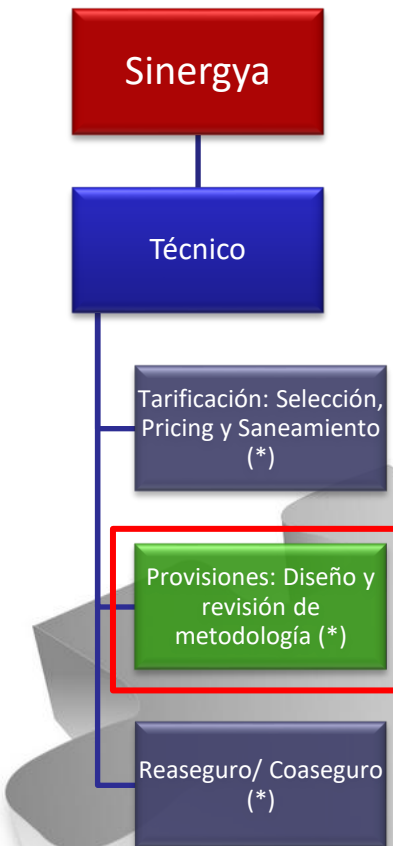
Ventajas de AREA XXI: Alta experiencia en análisis y tarificación de productos.

Procesos a tratar: Técnico



- Análisis técnicos de la suficiencia de prima y recomendaciones para su posible corrección en casos de desviación.
- Elaboración de notas técnicas, anexos y aprobaciones de ramos.
- Análisis de la posición competitiva de la tarifa.
- Análisis de políticas de precio para canales o acuerdos de distribución específicos.
- Análisis de nuevas coberturas en el mercado, evaluación de su rentabilidad.

Procesos a tratar: Técnico

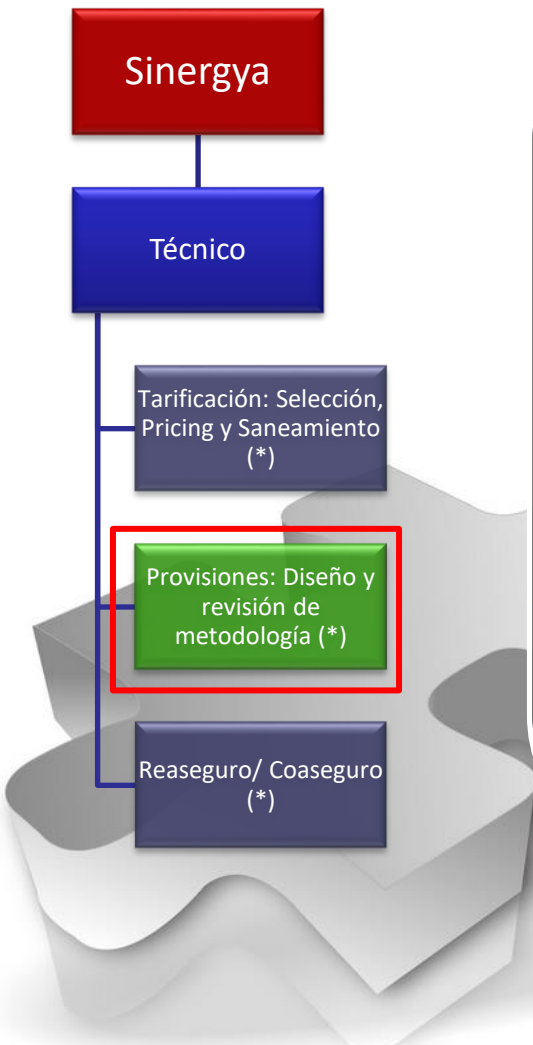


¿Es factible externalizar este Servicio?: Sí, de hecho hay Entidades que no cuentan con actuario interno o necesitan separar el ejercicio de la función actuarial y las tareas que desempeña el actuario de la compañía.

Hay alternativas en el mercado: Sí, pero no todas las opciones del mercado cuentan con experiencia en todos los ramos en los que pueda operar la Entidad.

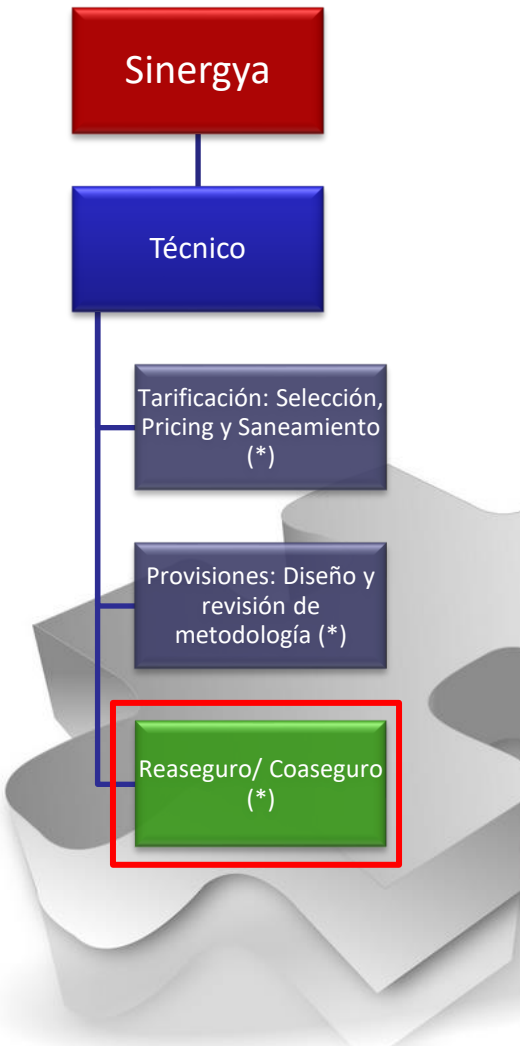
Ventajas de AREA XXI: Alta experiencia en el diseño, cálculo y revisión de provisiones técnicas en todos los ramos. Cubrimos servicios actuariales y la función actuarial en diversas compañías del sector.

Procesos a tratar: Técnico



- Coordinación y supervisión del cálculo de las provisiones técnicas (contables y solvencia II).
- Verificación de metodologías e hipótesis empleadas en el cálculo de las provisiones técnicas.
- Evaluar la calidad y la suficiencia de los datos utilizados.
- Cotejar el cálculo de las mejores estimaciones con la experiencia anterior.
- Informar al Consejo de Administración sobre la fiabilidad y adecuación del cálculo de las provisiones técnicas.
- Supervisar el cálculo de las provisiones técnicas en los supuestos en que, por no disponerse de datos suficientes y de calidad adecuada, se utilicen aproximaciones, incluidos enfoques caso por caso, en relación con el cálculo de la mejor estimación de las provisiones técnicas.

Procesos a tratar: Técnico

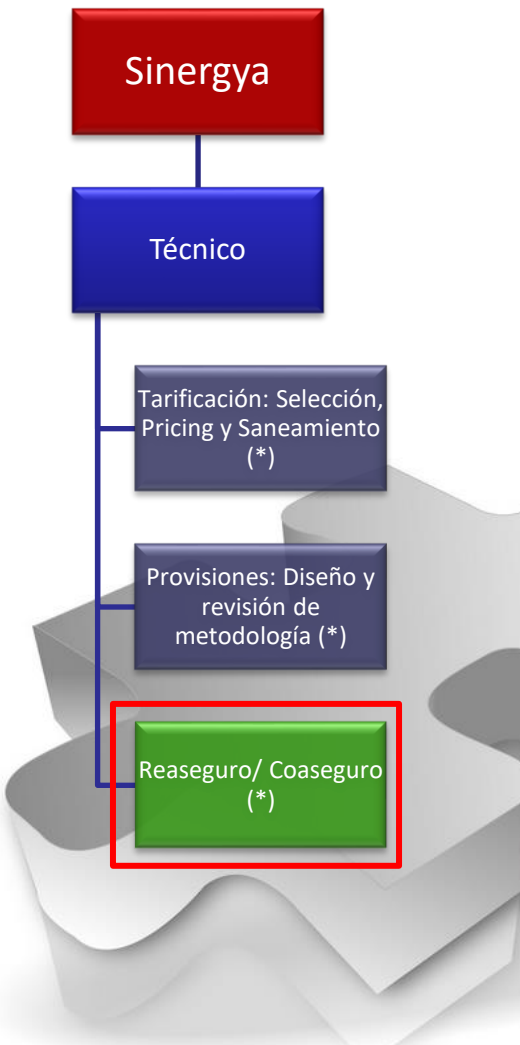


¿Es factible externalizar este Servicio?: Sí, siendo un aspecto fundamental en las compañías puesto que una buena gestión del reaseguro/ coaseguro permite optimizar los resultados técnicos.

Hay alternativas en el mercado: Sí, donde los brokers realizan un papel fundamental ayudando a las entidades a gestionar y colocar programas de reaseguro, pero en ocasiones cobran comisiones elevadas.

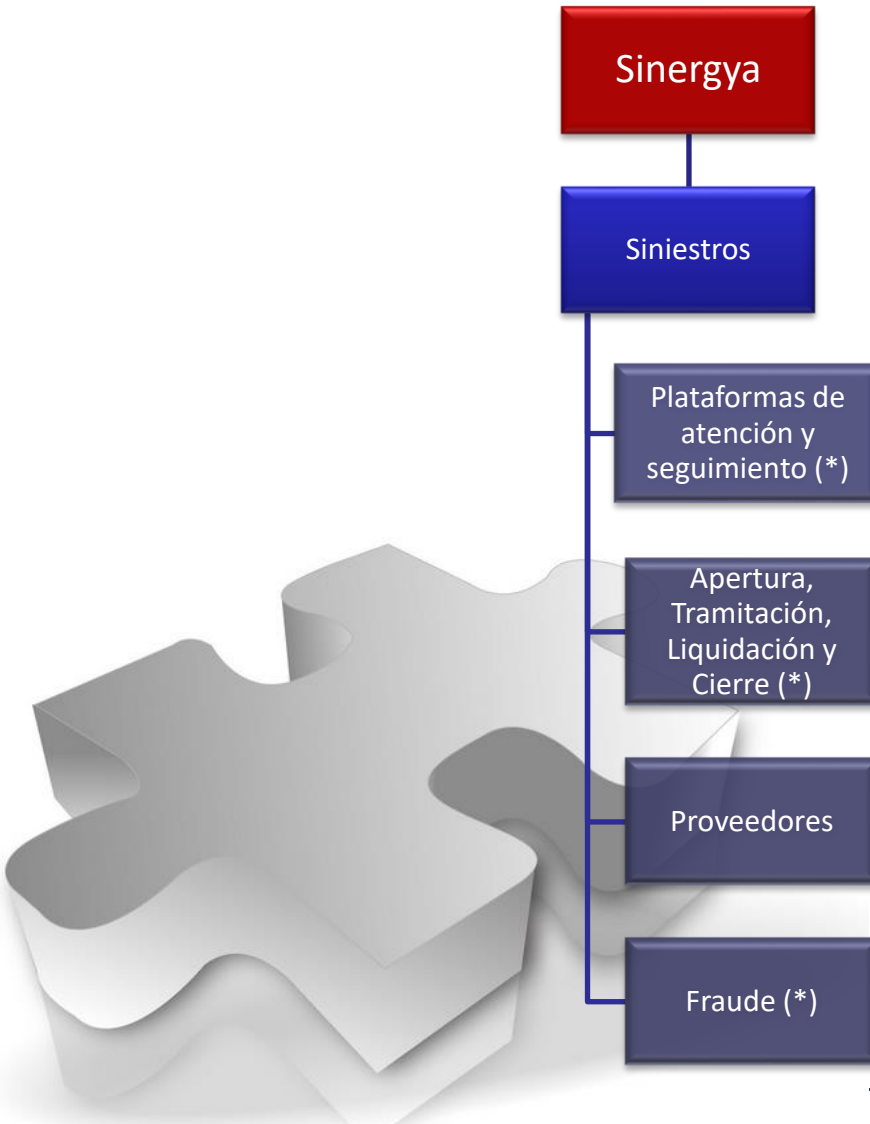
Ventajas de AREA XXI: Alta experiencia en análisis de contratos de reaseguro, tanto proporcionales como no proporcionales.

Procesos a tratar: Técnico

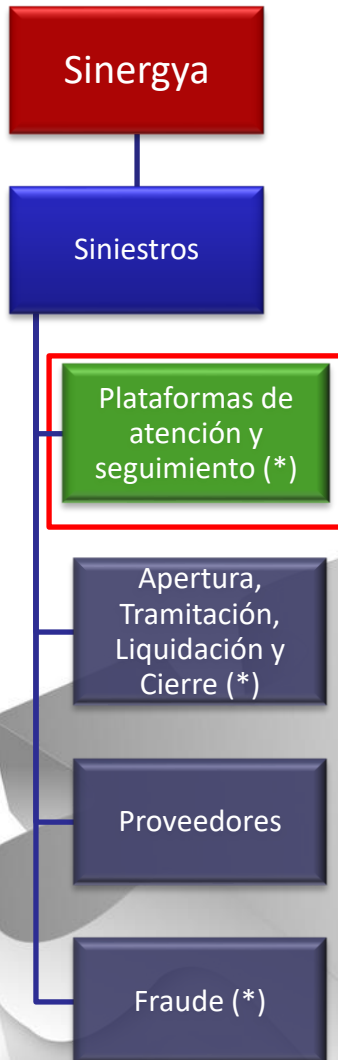


- Diseño y elaboración de la Política de Reaseguro.
- Revisión de manuales y procedimientos de gestión de reaseguro.
- Análisis de contratos de reaseguro existentes y optimización de los mismos.
- Medición del riesgo de contraparte.
- Función de la gestión de riesgos en materia de reaseguro.
- Análisis de cuentas de reaseguro: primas, provisiones, pagos, recobros, comisiones, participación en beneficios,...
- Interface con otras Áreas: Contratación, Prestaciones, Contabilidad.
- Alta experiencia en coaseguro con Agroseguro, sociedad que tiene por objeto administrar, por cuenta de las aseguradoras accionistas que forman parte del pool de coaseguro, los seguros agrarios combinados contratados.

Procesos a tratar: Siniestros



Procesos a tratar: Siniestros

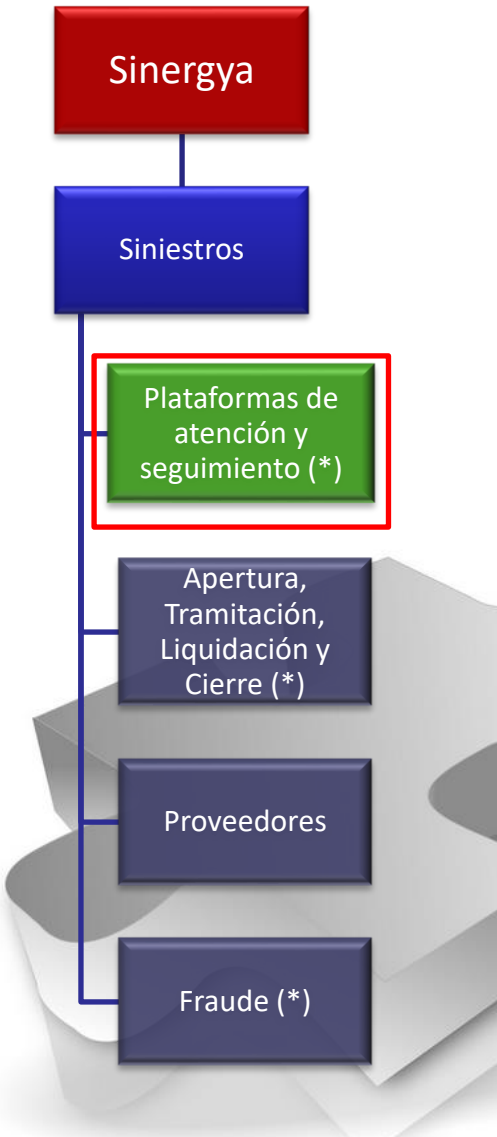


¿Es factible externalizar este Servicio?: Sí, es posible crear plataformas de atención y seguimiento, consiguiendo economías de escala.

Hay alternativas en el mercado: Sí, no obstante están centradas habitualmente sobre productos monorramo, careciendo de una visión dinámica de la tramitación.

Ventajas de AREA XXI: Alto bagaje en el diseño y desarrollo de servicios de atención al asegurado en materia de siniestros, así como desarrollos informáticos específicos.

Procesos a tratar: Siniestros



Conforme a la normativa actual, las aseguradoras están obligadas a atender y resolver las quejas y reclamaciones que los clientes o perjudicados puedan presentar, relacionadas con sus intereses y derechos legalmente reconocidos.

Este aspecto supone un alto coste en cuanto a especialización y a la organización de manera independiente de las figuras de un **DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL ASEGURADO** y de un **DEFENSOR DEL ASEGURADO**.

La colaboración y unificación de dichas figuras supondrá para las entidades participantes un ahorro considerable de costes, repercutiendo beneficiosamente en sus cuentas de resultados.

Procesos a tratar: Siniestros

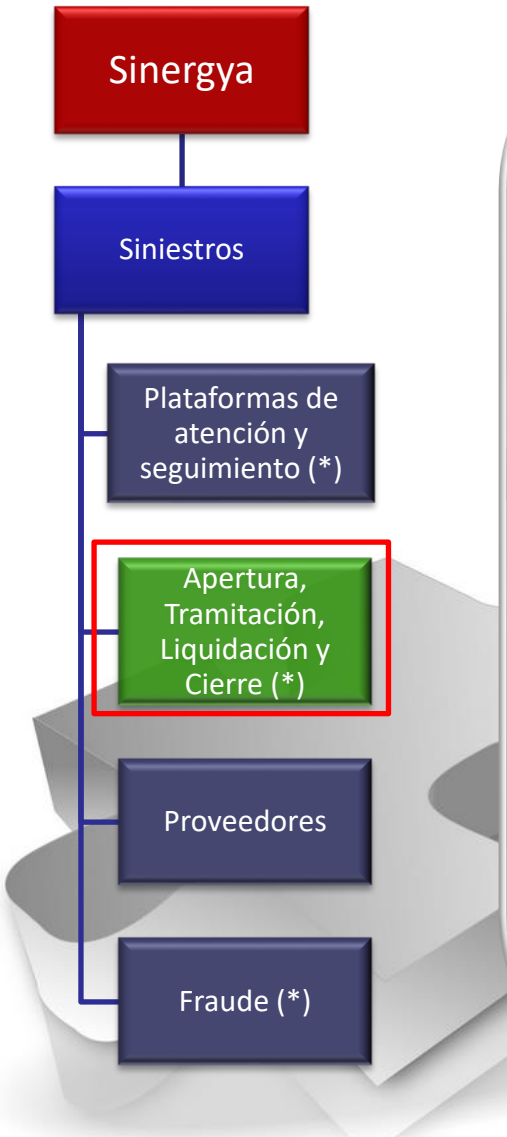


¿ Es factible externalizar este Servicio? En esta campo se puede asesorar con un programa de tramitación y gestión de siniestros, así como un aplicativo específico.

Hay alternativas en el mercado: Sí, sin embargo por aspectos del proyecto o *fee's* no se adaptan a las entidades, en concreto a los sistemas informáticos de manera general.

Ventajas de AREA XXI: *Expertise* en el diseño y desarrollo de procesos de gestión de expedientes en las distintas fases del mismo (apertura, tramitación, liquidación y cierre).

Procesos a tratar: Siniestros

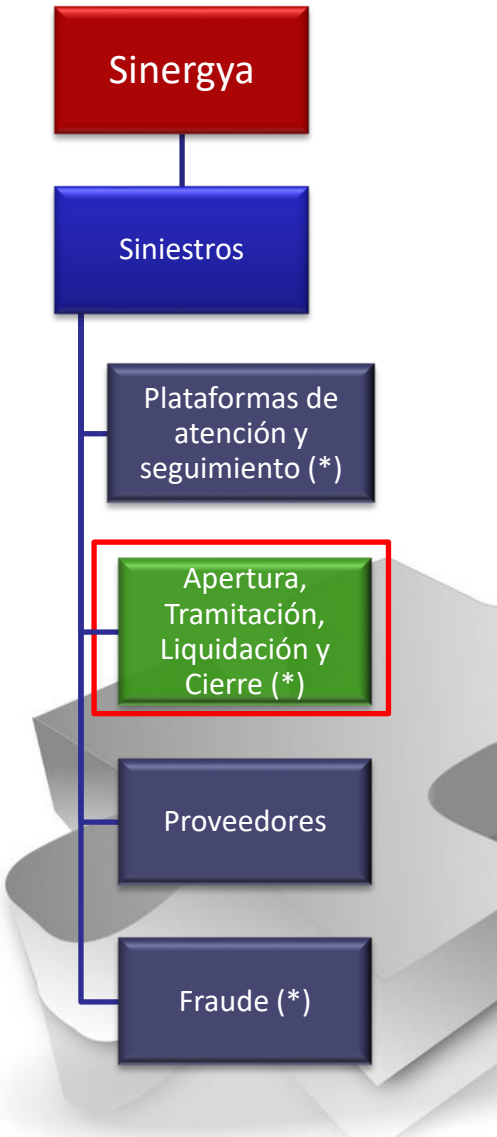


Sin lugar a dudas el gasto relacionado con los **SINIESTROS** es el componente de mayor relevancia de la cuenta de resultados de las entidades aseguradoras.

Una adecuada tramitación debe considerar por lo tanto aspectos como:

- **Delimitar** claramente según criterios y diferentes ramos, los **grupos de siniestros**, los servicios o personas a los que se aplican los procedimientos de tramitación indicados.
- **Establecer criterios** claros de **automatización** o tratamiento específico conforme a las diversas casuísticas.

Procesos a tratar: Siniestros



- **Identificar** toda la **información necesaria** para poder iniciar la tramitación de cualquier siniestro o proceso relacionado, indicando dónde se encuentra situada dicha documentación y qué hacer en el caso de que no se encuentre disponible.
- **Describir** y explicar secuencialmente las **actividades** y **procesos** que deben aplicarse para cumplir el propósito del Manual. Es importante comenzar con un flujograma de cada uno de los procesos.
- **Citar los documentos** utilizados como referencia para la elaboración del informe: **manual de procedimientos, normas externas, disposiciones legales, requisitos contractuales, formularios cumplimentados, etc...**
- **Definir claramente** los puestos de trabajo cuyas funciones se desarrollan en el Manual. Las personas que ocupen estos puestos deben contar con la formación/cualificación necesaria para manejar los equipos, herramientas o medios.

Procesos a tratar: Siniestros



Dentro del proceso de **APERTURA** tendremos el siguiente esquema:

SUBPROCESO / PROCEDIMIENTO	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	CONTABILIZACIÓN	DOCUMENTOS CTE.	
Comunicación	Comunicación de la Ocurrencia del Siniestro al Agente, éste lo transmite a la compañía de Seguros. En ocasiones se transmite directamente a la cía. de Seguros por parte del Beneficiario	No	No	
Datos Generales	Apertura por parte de la cía. de Seguros (del expediente físico y en el sistema): Establecer Controles a fin de determinar si la Fecha de Ocurrencia del Siniestro está o no dentro del período de Cobertura y si las características del contrato se corresponden con las del Siniestro. Recepción y registro de facturas y gastos generales. Autorización de actos no liberalizados por teléfono o presencialmente. Recepción de la documentación. Comprobación de la documentación. Grabación en el sistema. Tramitar comunicaciones a otras entidades.	No	Sí	
Tipo de siniestro	Identificación del Siniestro a una Garantía / Tipo de Siniestro / Subtipo de Siniestro. Inicializar Prestaciones en función del Subtipo de Siniestro.	Identificar si existe infraseguro o necesidad de recargo, si los recibos están al corriente de cobro y si la póliza tiene franquicias.	No	No
Confirmación de cobertura	Comprobación de que la cobertura de riesgo está en vigor por cumplir con el pago de los recibos emitidos, así como que el riesgo acaecido está cubierto por la póliza. Verificación de los datos aportados para el alta de la póliza. En caso de no confirmación de la cobertura, se procede al rechazo del siniestro.	Comprobación con Producción, Estado póliza y Recibos		
Valoración inicial	Cálculo estimado de la Reserva de Siniestros a partir de la información recibida. Elaboración de baremos. Estudios de costes medios por tipo de siniestro.	Determinar si existe o aplica algún convenio especial de tramitación.	Sí	No

Procesos a tratar: Siniestros



Dentro del proceso de **TRAMITACIÓN** tendremos el siguiente esquema:

SUBPROCESO / PROCEDIMIENTO	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	CONTABILIZACIÓN	DOCUMENTOS CTE.
Relación de Justificantes a presentar por el Beneficiario	Relación de Justificantes a presentar por el Beneficiario, éstos dependen de la Prestación que se vea afectada	No	Sí
Reclamación de daños	A terceros culpables. Comprobar si el siniestro se puede tramitar por convenio.	Posibles Recobros	No
Encargo de Peritación/dictamen médico	A fin de proceder a la correcta valoración del siniestro, en aquellos en los que sea preciso, se requerirá la valoración por parte de un profesional. Selección de proveedores, seguimiento y control de proveedores. Incorporación de servicios concertados y propuesta de nuevas altas. Coordinar servicios de asistencia. Gestionar servicios colectivos especiales (mutualidades, reembolsos, etc.). Solicitud de dictamen médico	No	Sí
Identificación de la persona a indemnizar	Determinación de las personas a indemnizar, en vida y accidentes beneficiarios de la prestación en función del parentesco con el afiliado fallecido y en otros ramos otros damnificados.	Comprobación con Producción	
Modificación de las provisiones técnicas	Tras conocer la valoración más ajustada del expediente, en aquellos casos en los que se precise, modificación de las Reservas atendiendo a consulta con el perito y beneficiario, si aplica. - caso de Rescate y Reducciones - Determinadas prestaciones sólo pueden ser aperturadas en esta fase	Sí	No

Procesos a tratar: Siniestros



Dentro del proceso de **LIQUIDACIÓN** tendremos el siguiente esquema:

Subproceso / Procedimiento	Descripción del procedimiento	Contabilización	Documentos Cte.
Valoración Final	Conforme a la Resolución de la Peritación, reflejar el monto que se abona a los Beneficiarios. De este monto se deben deducir Franquicias, Penalizaciones, etc... .. Incluir el monto correspondiente a los distintos Proveedores. Registro de prestaciones en el sistema, actualización de ficheros maestros. Comunicaciones a tesorería. Ejecutar órdenes de transferencia. Política de emisión de talones. Supervisar prestaciones y sus correspondientes autorizaciones.	Sí	Sí
Ejecución del Pago	Realizar el Abono correspondiente a los Beneficiarios/proveedores - adicionalmente contemplar las involucraciones fiscales que correspondan en cada caso -. Recoger los posibles Recobros y Anulaciones de Pago. Se habrán de identificar los límites en los importes de los pagos y las autorizaciones pertinentes.	Sí	No
Documentación	Ediciones que se generan con los Pagos: Facturas, Finiquitos, etc...	No	Sí

Procesos a tratar: Siniestros



Y en cuanto al **CIERRE** y su posible **REAPERTURA**:

Subproceso / Procedimiento	Descripción del procedimiento	Contabilización	Documentos Cte.
Ejecución del Cierre	Contemplar el cierre del Expediente, tanto Económico como Administrativo. Establecer los criterios para considerar que un expediente está terminado. Considerar el caso de los rechazos.	Sí	Sí
Reapertura	Definir un Procedimiento ante la posible Reapertura del mismo.	Sí	Sí

Procesos a tratar: Siniestros



ESTADÍSTICAS

Se trata de obtener información estructurada, normalmente para la gestión de la tramitación y con una periodicidad establecida. Aunque pueden preverse su visualización por pantalla, frecuentemente su destino es ser impresos. Pueden tener muy diversas finalidades, en las que las agrupaciones y tramos de siniestros y los datos a considerar serán muy diferentes. Frecuentemente se debe comparar la información con lo realizado en periodos anteriores.

Ejemplos:

- Control de la gestión de siniestros: Número de siniestros que entran y terminan en un período. Documentos pendientes de proceso, peritaciones u otras tareas encargadas y pendientes, tareas pendientes de los tramitadores ... Con desglose a distintos niveles y comparaciones.

Procesos a tratar: Siniestros



- Seguimiento de los costes medios, con diferentes desgloses por ramo/garantía/tipo de siniestro conceptos y tramos de coste. Por ejemplo, RC empresas/explotación/RC personales/Tramo hasta 1 millón
- Seguimiento de las provisiones para siniestros pendientes
- Seguimiento de la gestión del fraude
- Seguimiento de los recobros
- Estudios para contratos de reaseguro: siniestros que afectan a los contratos y su evolución, coste, etc.
- Control de profesionales o proveedores: número de encargos, plazos de cumplimentación, honorarios o costes y gastos medios. Ingresos totales.

En este sentido pasamos a exponer algunos de los estudios o informes más utilizados dentro del área de siniestros: **Tablas De Frecuencias Unidimensionales, Estadística Lineal De Siniestros, Estadística Triangular Run-off**

Procesos a tratar: Siniestros



ESTADÍSTICAS: TABLAS DE FRECUENCIAS UNIDIMENSIONALES

Los valores mencionados son los siguientes:

- “**Valor**” indica los distintos valores que puede adoptar la variable (en el ejemplo coste siniestral). Si la variable admite ordenación, se distribuirá de menor a mayor valor.

- Marca de clase (**x_i**): es el punto medio definido en el intervalo correspondiente.

Siendo:

L_{i-1} el límite inferior del intervalo y

L_i el límite superior del intervalo

- Frecuencia absoluta (**n_i**): número de veces

que se repite el valor de la variable
Frecuencia total (**N**): es la suma de todas las frecuencias absolutas.

- Frecuencia relativa (**f_i**): es el cociente entre la frecuencia absoluta del valor y el número total de datos N .

- Frecuencia absoluta acumulada (**N_i**): el número total de datos hasta un determinado valor de la variable.

- Frecuencia relativa acumulada (**F_i**): es el cociente entre la frecuencia absoluta acumulada y el número total de observaciones.

Valor	x_i	n_i	f_i	N_i	F_i
0–6.000	3.000	50	0,40	50	0,40
6.000–12.000	9.000	38	0,30	88	0,70
12.000–18.000	15.000	25	0,20	113	0,90
18.000–24.000	21.000	12	0,10	125	1,00
Total (N)		125			

Procesos a tratar: Siniestros



ESTADÍSTICAS: **ESTADÍSTICA LINEAL DE SINIESTROS**

Otra modalidad de estadística muy utilizada desde el punto de vista de siniestros es la estadística lineal de siniestros cuya característica principal es su carácter estático, es decir, muestra la situación de una serie de siniestros a una fecha determinada. Es aconsejable que a parte de mostrar el estado del coste a la fecha deseada, contenga la primera valoración del siniestro con el fin de analizar posibles desviaciones.

Un modelo de estadística lineal puede ser el siguiente

Ramo	Asegurado	Nº siniestro	Fecha siniestro	1º valoración	Valoración actual
Incendios	A	1.000	01/01/2000	100.000	150.000
Av. Maquin.	B	2.000	01/01/2001	200.000	200.000
RC Decenal	C	800	30/06/1998	5.000.000	6.500.000

Procesos a tratar: Siniestros



ESTADÍSTICAS: ESTADÍSTICA TRIANGULAR RUN-OFF

Al contrario de la estadística lineal, existe la estadística triangular que se caracteriza por su carácter dinámico, permitiendo observar la evolución de los siniestros a lo largo de sus años de desarrollo.

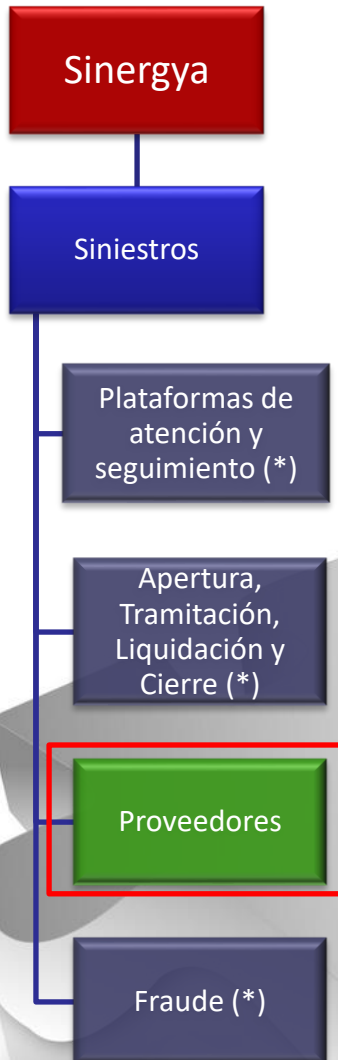
Esta estadística se puede confeccionar por siniestro individual o a nivel agregado.

Este tipo de estadística es adecuado para aquellos ramos que se caracterizan por tener siniestros de larga duración (*long tail*) porque, como se ha mencionado anteriormente, permite observar la evolución de la siniestralidad a lo largo de sus años de desarrollo.

El modelo clásico de estadística triangular es el siguiente:

Año de ocurrencia	Años de desarrollo				Total	Provisión
	1	2	3	4		
1997	35	50	75	100	125	25
1998	20	45	60		120	60
1999	50	75			195	120
2000	35				195	160

Procesos a tratar: Siniestros

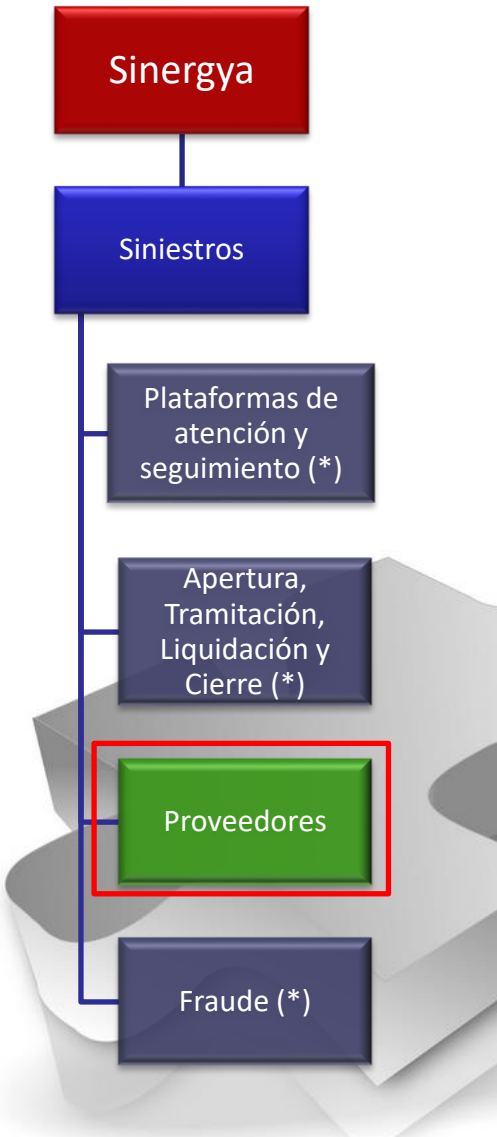


¿Es factible externalizar este Servicio?: Sí, es posible crear grupos de intervinientes comunes: peritos, médicos, talleres, abogados, etc... E integrarlo en la globalidad del proceso.

Hay alternativas en el mercado: Sí, en ocasiones suelen pertenecer a determinados grupos aseguradores.

Ventajas de AREA XXI: Conocimiento de diferentes proveedores externos que pueden cumplir las necesidades específicas de las compañías.

Procesos a tratar: Siniestros



La elección de los **MEDIOS EXTERNOS** de apoyo a la tramitación de los siniestros supone la correcta externalización de funciones no fácilmente acometibles con los medios internos de las compañías aseguradoras.

La tramitación de siniestros requiere la actividad de una serie de profesionales que actúan como auxiliares del tramitador: **Peritos, abogados, médicos, investigadores ...**

Es por ello necesario establecer de antemano una estructura de profesionales acorde a las necesidades de tramitación ordinarias y extraordinarias, a los que el tramitador pueda solicitar su intervención.

La colaboración y unificación de dichos proveedores permitirá a las entidades un ahorro considerable de costes, repercutiendo positivamente en sus cuentas de resultados.

Procesos a tratar: Siniestros



PERITOS: Para gestionar correctamente es necesario disponer de una red de peritos de seguros adecuada al tipo de riesgo, a la distribución geográfica y al volumen de casos que se vaya a tramitar. La determinación de la red de peritos se mueve entre los criterios, a veces contrarios, de especialización, coste, atención rápida y posibilidad de dedicación y conocimiento del entorno y, naturalmente, confianza de la compañía.

ABOGADOS: Al igual que con los peritos es necesario disponer de una red de abogados con conocimiento de seguros y del tipo de casos previsibles, adecuado

al volumen de contenciosos que se prevea y a la distribución geográfica.

Aspecto importante es la sintonía y confianza con los encargados del trámite y la adopción de un método y criterios de trabajo válidos para el asegurador, dadas las importantes funciones que estos profesionales deben cumplir además de la defensa en los procedimientos judiciales de los intereses del asegurador:

asesoramiento de vías y probabilidades de solución, incluyendo sus costes;
Información puntual y negociaciones en su caso.

Procesos a tratar: Siniestros



SELECCIÓN, VALORACION Y SEGUIMIENTO DE PROVEEDORES

Salvo en los casos donde el siniestro requiera de acciones judiciales o contenciosas, y salvo casos como seguros de salud y otros, el proveedor más utilizado por las compañías aseguradoras es el perito. Así nos centraremos en esta figura de cara a describir las fases de actuación con estos proveedores: selección, valoración y seguimiento.

Para la **SELECCIÓN** de la red de peritos hay fórmulas que se combinan: las sociedades de peritos con cobertura amplia en cuanto a riesgos y capacidad de atención; los peritos personales o pequeños gabinetes, normalmente de ámbito local o con especialización en riesgos grandes o de clases especiales. En algunos casos, especialmente en ramos masa, se ha acudido a la formación de redes internas de peritos en nómina. Más frecuente es disponer en nómina de uno o más supervisores o encargados de peritos, especialmente si el volumen de siniestros es importante y la distribución centralizada.

Procesos a tratar: Siniestros



Para la **EVALUACION** del proveedor-prestador es evaluado de acuerdo al siguiente esquema:

- El coste debe ser conforme a los baremos establecidos.
- El informe o prestación del servicio concreto debe realizarse en el plazo de tiempo establecido por el Departamento.

Es imprescindible, para que el perito cumpla con los requisitos de calidad esenciales: visita al local del siniestro; intercambio de información con policía científica-judicial; investigación de la causa concreta; evaluación de la cuantía; análisis de las posibilidades de repetición; entrega del informe en el plazo determinado ...

Una disconformidad leve de lo solicitado del perito con lo suministrado o un leve retraso en la entrega del informe no se entenderá como incumplimiento de los requisitos de calidad esenciales. Cada tramitador puede encargar a un proveedor externo, reconocido por el propio Departamento, hasta cuantías siniestrosales determinadas; cantidades superiores a las establecidas precisarían autorización del Director del Departamento. En el caso de que el proveedor encargado subcontrate, se seguirán los mismos procedimientos para evaluar la calidad de subcontratista.

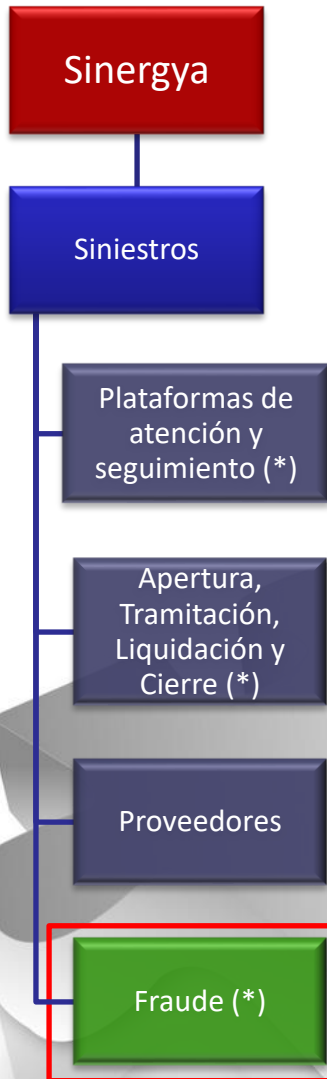
Procesos a tratar: Siniestros



Finalmente será de vital importancia el **CONTROL** y **SEGUIMIENTO** de las relaciones con los proveedores externos. Para ello deben implantarse controles, encuestas de satisfacción e incluso auditorías de los terceros que forman parte de los medios externos de las compañías.

Igualmente no debemos olvidar que una de las áreas donde más se produce el fraude externo es en la connivencia y corrupción de peritos, abogados, etc... por lo que una oportuna política de fraude con su consiguiente evaluación, prevención, detección valoración y respuesta serán de crucial relevancia.

Procesos a tratar: Siniestros

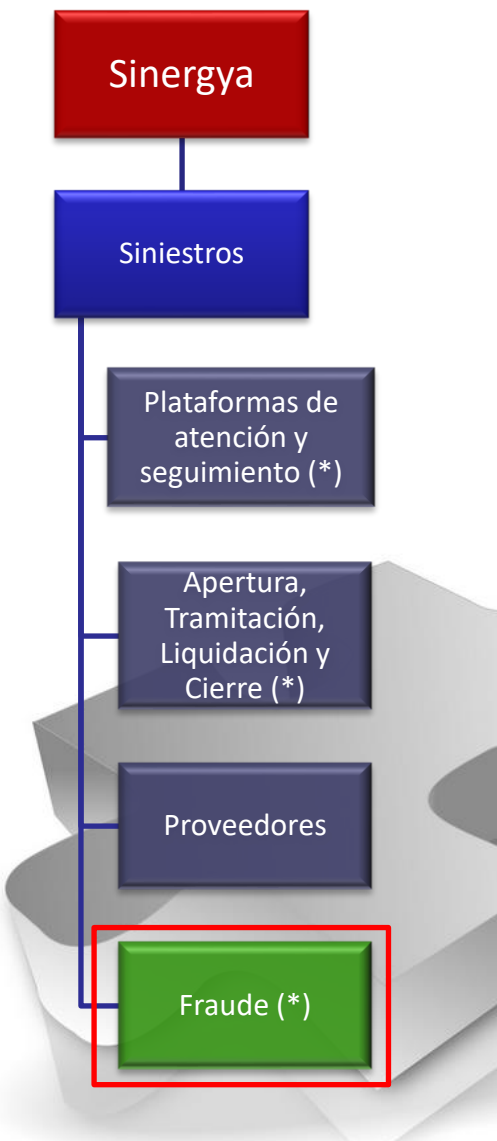


¿Es factible externalizar este Servicio?: Si, existen aspectos comunes, si bien específicos en cada Ramo, entre el fraude interno y externo.

Hay alternativas en el mercado: Pocas que enfoquen la globalidad del proceso tanto en el fraude interno como externo.

Ventajas de AREA XXI: Experiencia sectorial tanto en compañía como a nivel de proyectos en las distintas áreas de FORENSIC.

Procesos a tratar: Siniestros



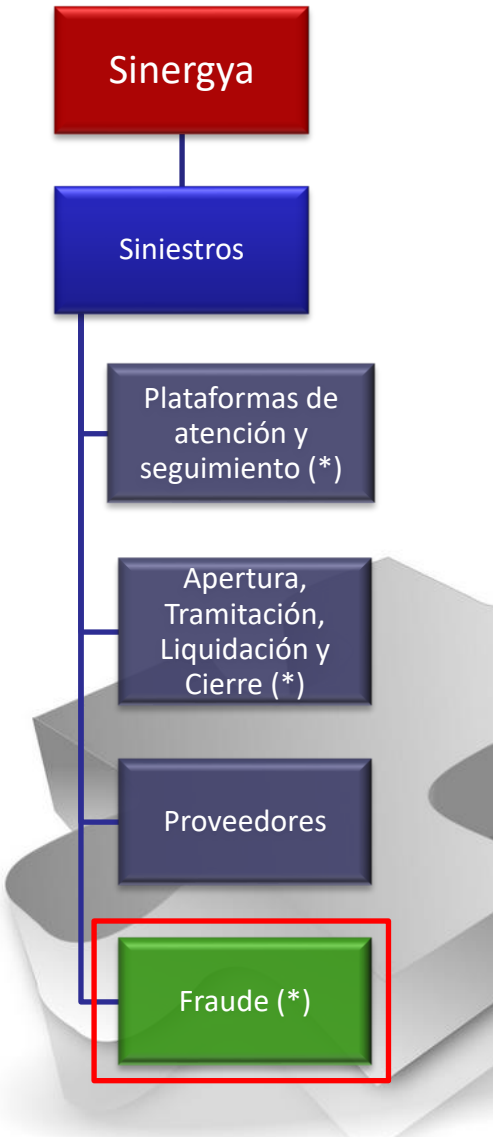
La inversión en detección del **FRAUDE** nos da un ratio de rendimiento de aproximadamente 48 euros – datos ICEA - recuperados por cada euro pagado en investigación.

Distinguiremos entre fraude externo e interno.

El **FRAUDE EXTERNO** al seguro es el más importante y supone una parte importante del gasto en siniestros, repercutiendo en las primas y por tanto recae finalmente sobre los asegurados de buena fe, la mayoría, que pagan más por la cobertura de su riesgo, y también sobre el asegurador que pierde competitividad.

Una adecuada política de lucha contra el fraude abarca **la prevención, la especialización de tramitadores y unidades, el establecimiento de indicadores y criterios de actuación coordinada con todas las áreas implicadas, la motivación de todos los implicados y el seguimiento de los resultados.**

Procesos a tratar: Siniestros



El **FRAUDE INTERNO**, siendo de menor importe que el externo, supone también una importante fuente de pérdida económica material e inmaterial para la compañía. Las principales formas son malversación de activos, manipulación de los estados financieros, corrupción (connivencia con abogados, peritos, proveedores, beneficiarios de siniestros, etc...), pagos indebidos, fuga de información.

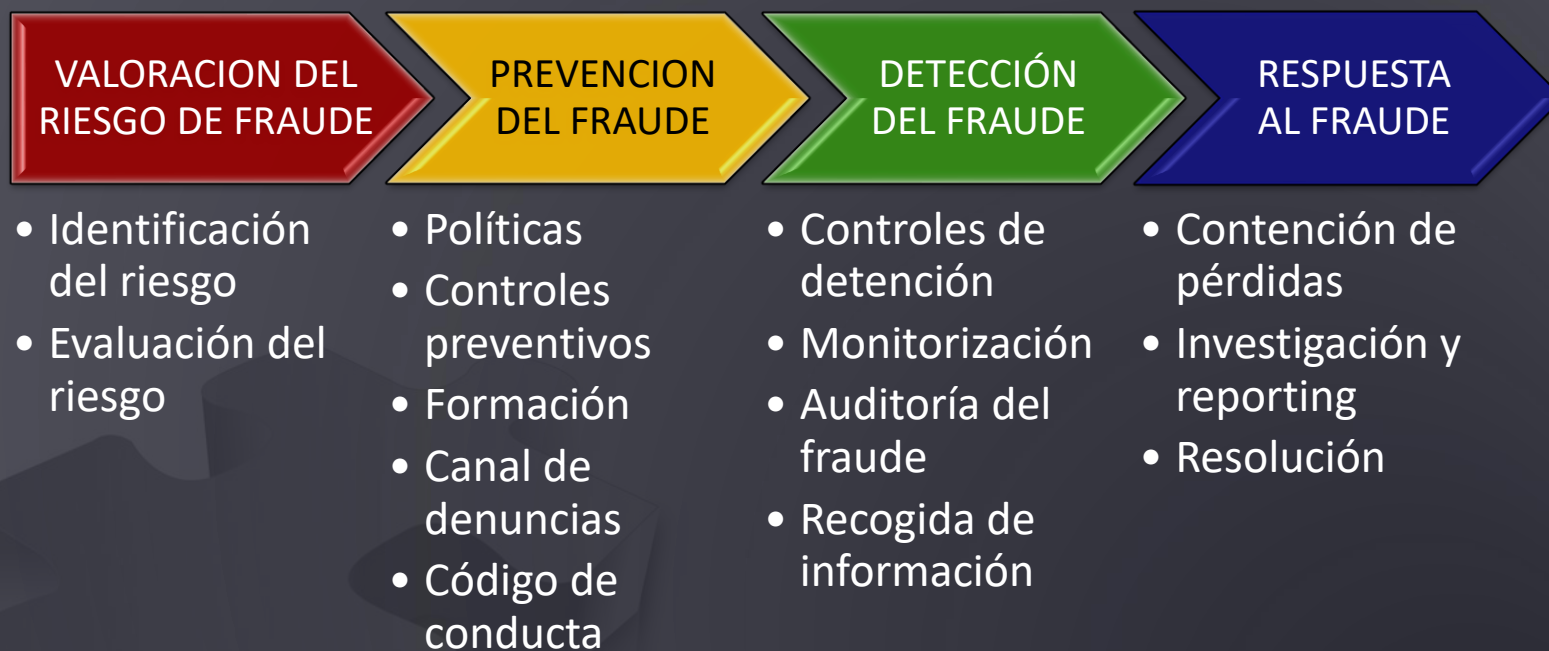
En base a ambos tipos de fraude proponemos una política antifraude basada en:

- Valoración del riesgo de fraude.
- Prevención de fraude.
- Detección de fraude
- Respuesta al fraude.

Procesos a tratar: Siniestros



Fases del plan de acción de una política antifraude.



Procesos a tratar: Siniestros



VALORACION DEL RIESGO DE FRAUDE

EXPOSICION AL FRAUDE

Análisis y entendimiento de la exposición al fraude que existe en la actualidad en XX, diferenciando los tres componentes del “Triángulo del Fraude”

- Existencia de inventivos y/o presiones para cometer fraude.
- Existencia de oportunidades para cometer fraude.
- Existencia de una racionalización en el término fraude.

Este análisis y entendimientos será efectuado considerando conjuntamente el efectos de los tres tipos de fraude existentes:

- Malversación de activos
- Manipulación de los estados financieros
- Corrupción

Procesos a tratar: Siniestros



PREVENCIÓN DEL FRAUDE

- Asesoramiento en el diseño de las funciones que deben desempeñar cada uno de los estamentos existentes en relación al fraude para asemejarse a las mejores prácticas del mercado asegurador.
- Estas mejores prácticas se basarán en un enfoque conforme a la Metodología y experiencia de AREA XXI, analizando la aplicación del Fraude para cada uno de sus componentes.
- Asesoramiento en el diseño del **CÓDIGO DE CONDUCTA**, el cual además de estar bien redactado y bien comunicado debe ser algo más que una mera expresión de las políticas de la empresa.

Dicho Código de Conducta debe reunir los siguientes aspectos:
 - Establezca las características propias de la cultura de control de la empresa.
 - Conciencie a toda la entidad sobre el compromiso que la dirección tiene con respecto a la integridad y los recursos disponibles para ayudar a los empleados a lograr los objetivos de cumplimiento de la dirección.
 - Establezca las “reglas de juego” en los temas relacionados con el fraude de manera clara, concisa y concreta. Los elementos que debe contener un Código de Ética / Política formal de fraude.
 - Definición de qué se entiende por fraude
 - Tipología de fraude
 - Política de confidencialidad
 - Política de denuncia

Procesos a tratar: Siniestros



PREVENCION DEL FRAUDE

FRAUDE INTERNO

Análisis y evaluación del riesgo de fraude en las Áreas /Departamentos / Procesos objeto de análisis. El objetivo de este trabajo será el diagnóstico de la calidad de los procesos desde el punto de vista del fraude, teniendo en cuenta el entorno y las características particulares de la XX.

Identificación y categorización (ABC) de las áreas / procesos críticos

Análisis del Fraude en los procesos seleccionados (ABC)

Efectuar un inventario y una clasificación de los riesgos o incidencias de fraudes o conductas irregulares

Clasificar los riesgos en base a la probabilidad de que ocurran y a su trascendencia

Mitigar los riesgos mediante la optimización del control

Ejemplo de Fraude Internos:

Producción:

- Producción inexistente
- Tarificación fraudulenta
- Producción y cartera propia

Siniestros:

- Siniestro inexistente
- Siniestros propios
- Pagos a beneficiarios indebidos
- Reasignación de peritos
- IT, Recibos, Reporte Financiero,

Procesos a tratar: Siniestros



PREVENCIÓN DEL FRAUDE

FRAUDE EXTERNO

Análisis y entendimiento del proceso de siniestros

- Identificación de reglas/alarmas
- Análisis de los agravantes
- Simulación del ahorro en costes de siniestros por reducción del fraude

Determinación de las acciones que deben de realizarse

- Priorización y categorización de las reglas/y alarmas : “Scoring”
- Personas / empleados /terceros responsables
- Lista de las acciones a desarrollar

Diseño de un programa de gestión de fraude externo en siniestros:

- Análisis y entendimiento de los sistemas de siniestros
- Definición de los Bases de Datos de Fraude, y diseño del marco de actuación
- Asesoramiento sobre el desarrollo y metodología a aplicar

Procesos a tratar: Siniestros



PREVENCIÓN DEL FRAUDE

- Sensibilizar y formar al personal de XX que atiendan el curso en aspectos relacionados con el fraude, así como incrementar su conocimiento de la normativa vigente tanto externa, como interna en caso de existir.
- En base a sus necesidades, y en base a nuestra experiencia en cursos de similares características, les proponemos dos programas de formación, uno básico y otro avanzado, para empleados con poca o mucha exposición a riesgos de fraude respectivamente.
- Los cursos a impartir tendrían un contenido similar y consistiría en:

Aspectos teóricos:

- Qué es fraude
- Tipos de fraude
- Legislación aplicable
- Responsabilidades de la gerencia en relación al fraude

Aspectos prácticos:

- Programas preventivos antifraude
- Programas detectivos
- Como llevar a cabo una investigación de fraude
- Riesgos de fraude en el sector asegurador

Procesos a tratar: Siniestros



DETECCIÓN DEL FRAUDE

Asesoramiento en el diseño del procedimiento de COMUNICACIÓN

ASCENDENTE:

- Aspectos teóricos: Carácter de confidencialidad
- Alcance / Roles y responsabilidades
- Descripción del proceso
- Comunicación interna a todos los empleados

Análisis previo de los casos de fraude que se hayan producido históricamente prestando atención especial en:

- Cómo fueron detectados
- Cómo fueron investigados
- Conclusiones y plan de acción

Asesoramiento en el diseño del procedimiento de CANAL DE DENUNCIAS:

- Aspectos teóricos: Carácter de confidencialidad / Anonimato
- Alcance / Roles y Responsabilidades
- Descripción del proceso
- Comunicación interna a todos los empleados

Procesos a tratar: Siniestros



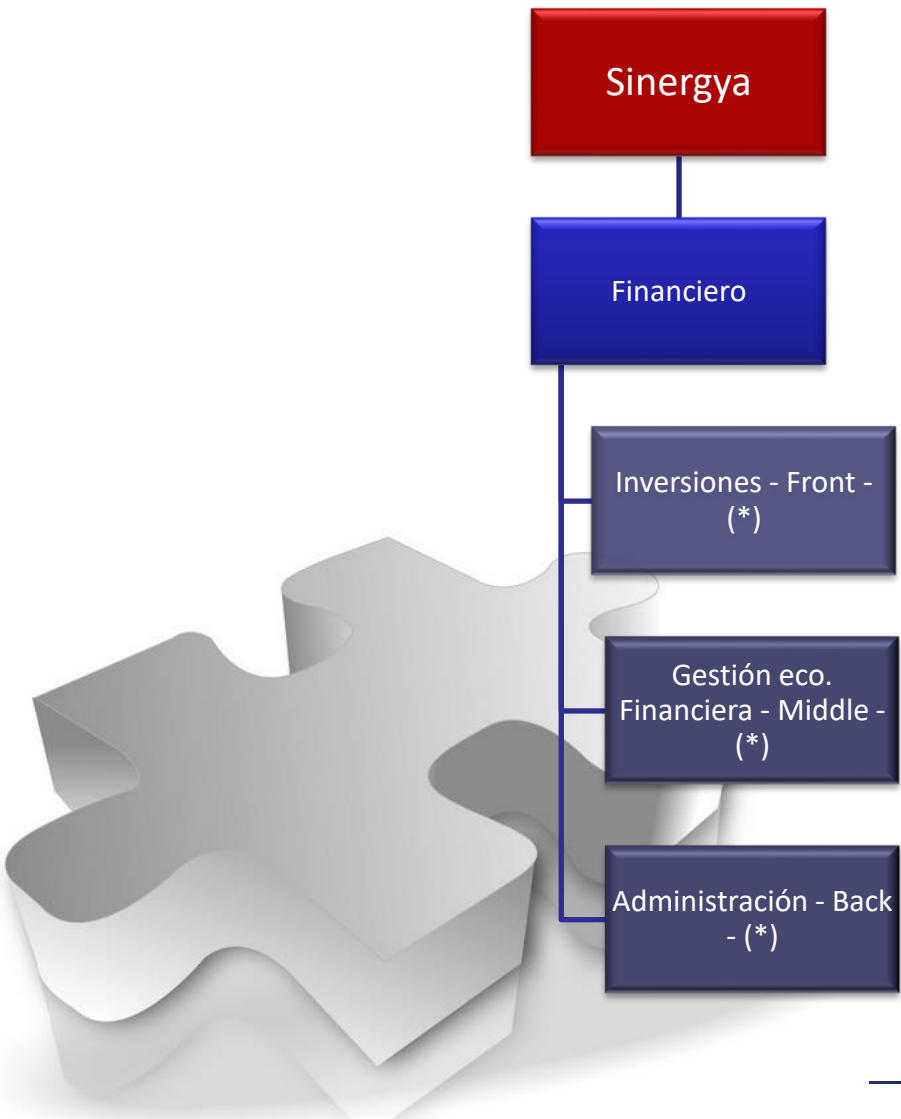
RESPUESTA AL FRAUDE

Destinados a tomar medidas correctivas y reparar el daño ocasionado por el fraude o la conducta irregular.

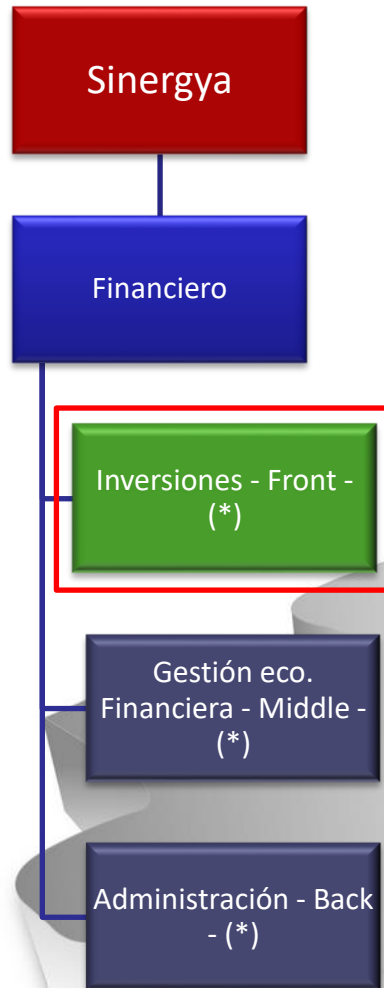
- Protocolo de investigación interna y de no represalias: Establecimiento de todos los procedimientos necesarios que permitan a la Compañía conservar y abordar correctamente todas las reclamaciones o sospechas denunciadas por cualquier empleado y/o otras personas ajenas.
- Protocolo de responsabilidad y cumplimiento normativo: Establecimiento de un sistema disciplinario creíble y coherente.
- Medidas correctivas.

Establecimiento de medidas para reparar los daños ocasionados.

Procesos a tratar: Financiero



Procesos a tratar: Financiero

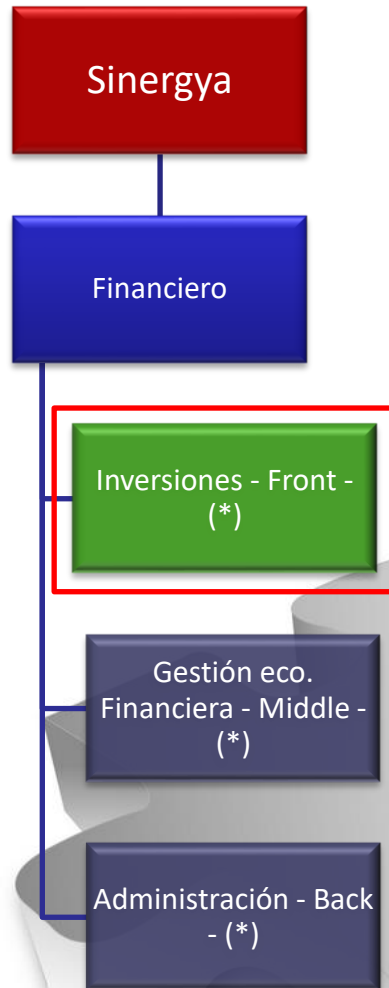


¿Es factible externalizar este Servicio?: Sí. Se podría ofrecer a las aseguradoras formar cestas de inversión para poder conseguir mejores precios y comisiones de servicio.

Hay alternativas en el mercado: Sí, existen múltiples entidades financieras en el mercado pero no con profundos conocimientos de Solvencia y su influencia del cálculo en el capital económico.

Ventajas de AREA XXI: Análisis específico en cuanto al análisis del Binomio rentabilidad / riesgo, aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado.

Procesos a tratar: Financiero



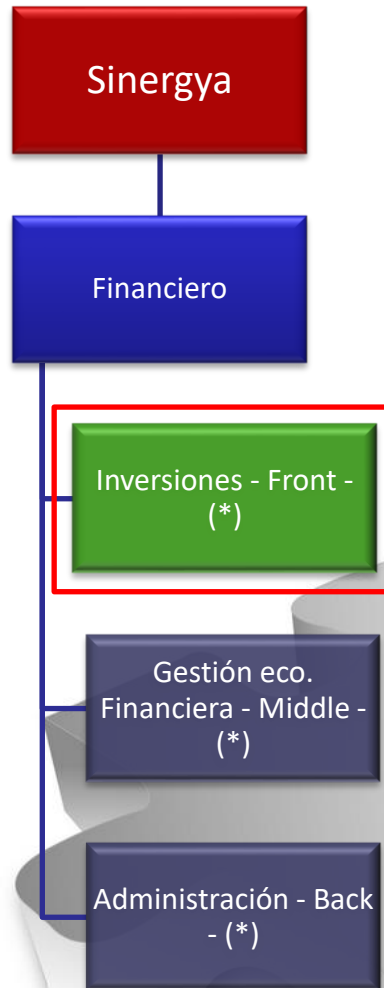
Los **resultados financieros** constituyen una parte fundamental en la consecución de beneficios para las compañías. Al mismo tiempo la crisis financiera hace que los bancos busquen nuevas formas de ingresos, aumentando comisiones y gastos que disminuyen el rendimiento para las medianas y pequeñas compañías, en desventaja por su poca capacidad de compra financiera.

La unión de las carteras de inversión posibilitará un mayor poder de compra, aumentando el margen de los participantes.

En esta línea:

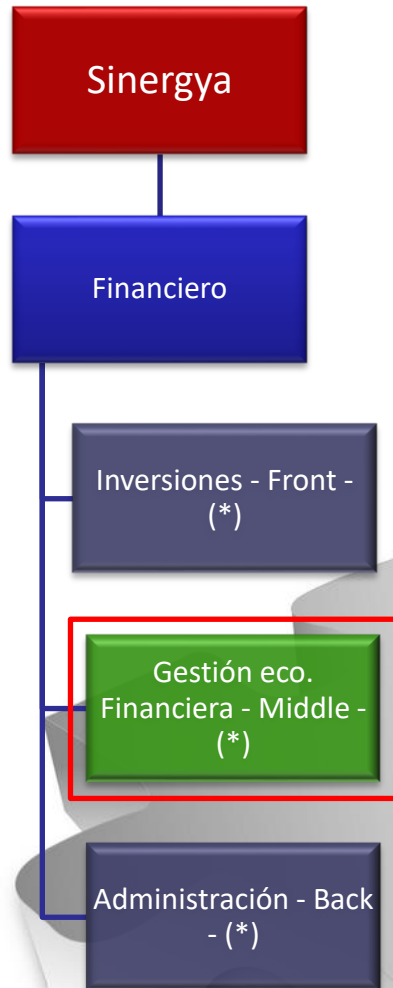
- Diseñamos en base a la política de inversiones y el marco de actuación, una cartera de Renta Fija, Renta Variable o Fondos de inversión totalmente a la medida de su perfil de inversión, de la carga de capital resultante de dicha inversión y de la situación de los mercados financieros.

Procesos a tratar: Financiero



- Creamos su cartera seleccionando los valores más adecuados, con total objetividad e independencia.
- Ofrecemos en todo momento recomendaciones equilibradas y fundamentadas, que sean coherentes con los objetivos y restricciones marcadas.
- Tutelamos constantemente la evolución de su cartera, avisándole de todos los cambios que debe realizar cuando las circunstancias del mercado así lo aconsejen.
- Le ofrecemos toda la información necesaria para que pueda adquirir los valores recomendados a través de sus operadores de mercado.

Procesos a tratar: Financiero



¿Es factible externalizar este Servicio?: Sí, asesorando, complementado en su caso con un aplicativo específico, en la valoración de carteras y análisis de riesgos intrínsecos a dichas inversiones (mercado, crédito, concentración, etc...)

Hay alternativas en el mercado: Sí, existen múltiples entidades pudiendo aportar una solución específica TI al respecto del tratamiento del Activo y su posterior Contabilización y Reporting.

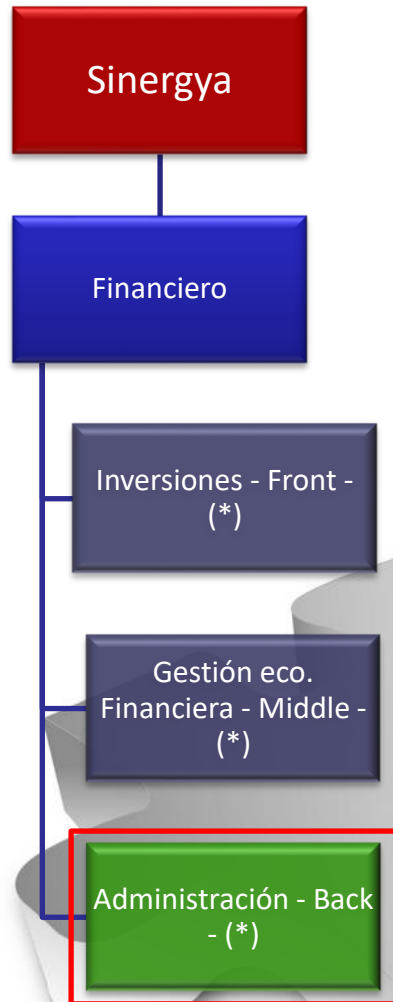
Ventajas de AREA XXI: Especialistas en el tratamiento de los diferentes Riesgos, aplicándolo a la gestión en la empresa.

Procesos a tratar: Financiero



- Una vez creada una central de inversiones, asset management, con las distintas carteras de los participantes.
- Apoyamos a la entidad en la liquidación de las operaciones y en la resolución de incidencias.
- Analizamos el grado de servicio de los intermediarios financieros, así como el volumen intermediado con cada uno de ellos.

Procesos a tratar: Financiero

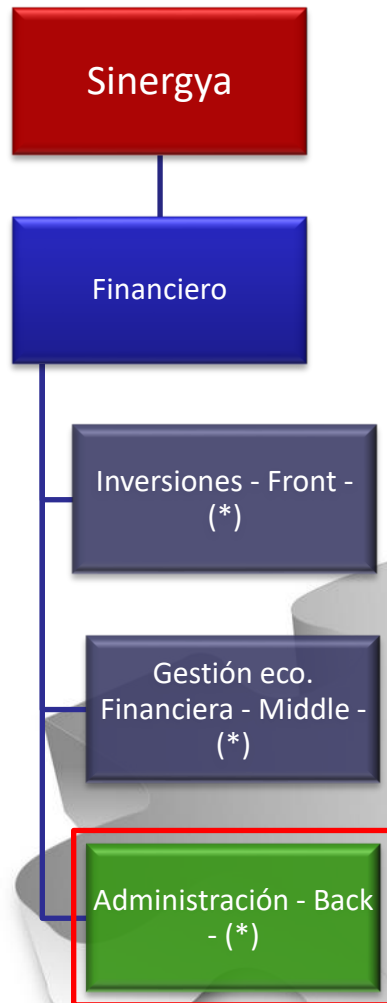


¿Es factible externalizar este Servicio?: Sí, asesorando en la metodología y políticas de inversión, complementado con la posibilidad de colaborar en la elección de un aplicativo específico para ello, apoyando en su integración en el Pilar III de Solvencia II (QRT's).

Hay alternativas en el mercado: Sí, varias empresas del sector ofrecen este servicio.

Ventajas de AREA XXI: *Expertise* en la elaboración de políticas y manuales específicos dirigidos al sector asegurador y sobre todo al marco de Solvencia II.

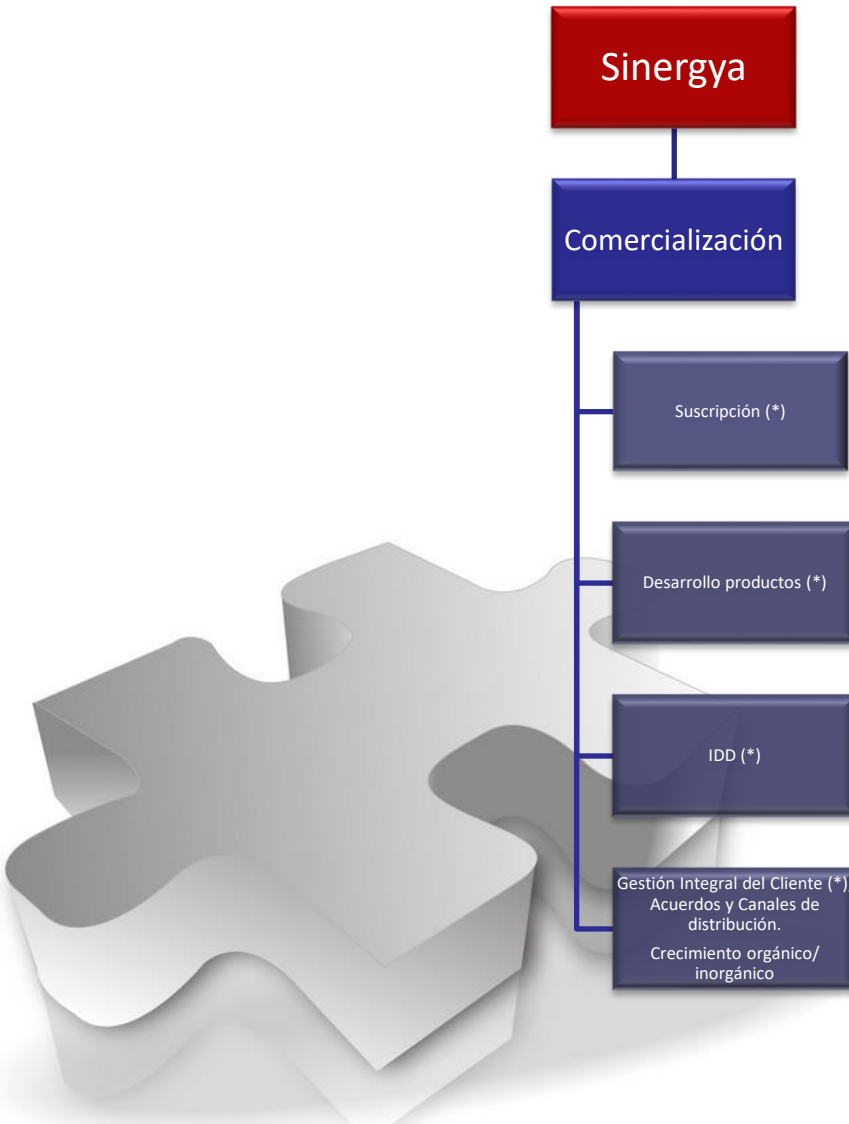
Procesos a tratar: Financiero



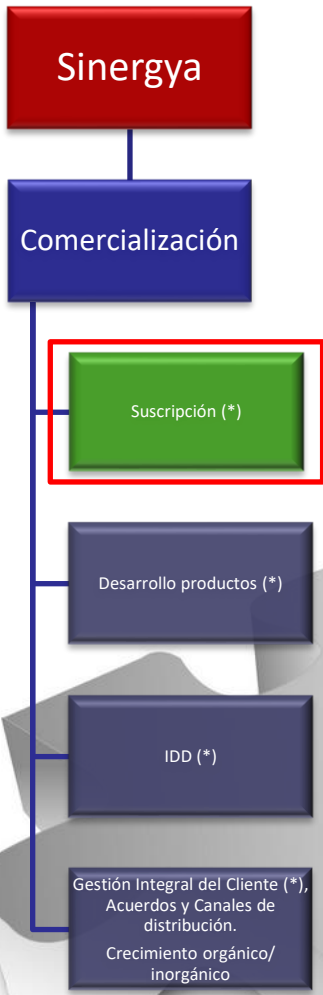
Dentro del nuevo entorno regulatorio de Solvencia:

- Recomendamos la mejor clasificación contable dentro del NPGCEA y dadas las peculiaridades del grupo. Se analizará el grado de cobertura de los activos sobre Provisiones Técnicas.
- Realizamos el seguimiento de las rentabilidades contables y de mercado por cartera y su comparativa respecto a la rentabilidad objetivo.
- Efectuamos informes con seguimiento pionero basado en el control del riesgo de acuerdo al perfil de la compañía. El sistema de información propio se dirige a integrar de forma única todas las posiciones del cliente, facilitándole el seguimiento y el control de las rentabilidades y riesgos asumidos.
- Revisamos los cumplimientos normativos en cuanto a diversificación, dispersión y congruencia.

Procesos a tratar: Comercial



Procesos a tratar: Comercial

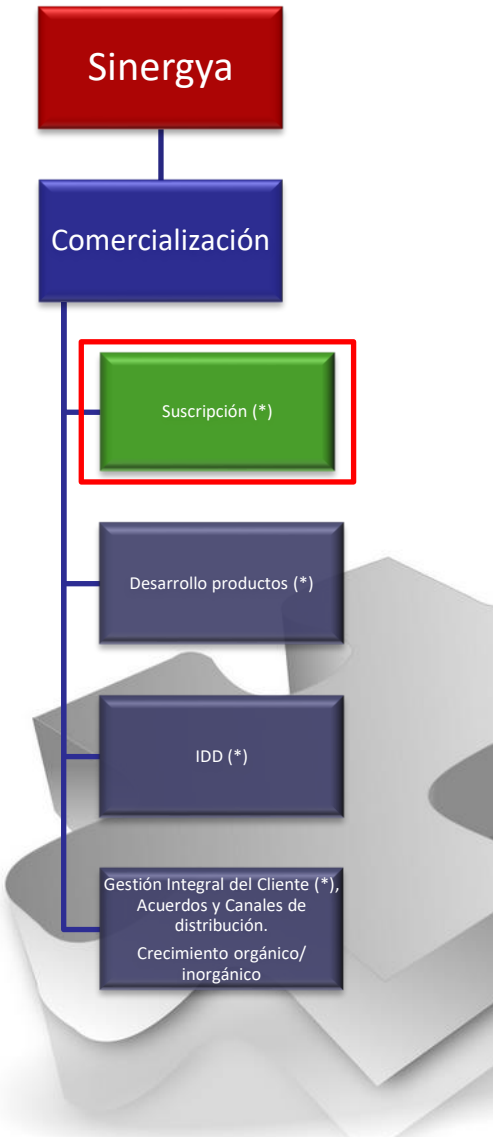


¿Es factible externalizar este Servicio?: Sí, ofreciendo a las empresas cestas combinadas de productos específicos para cada compañía.

Hay alternativas en el mercado: Pocas, existen brokers que distribuyen productos, pero no de una manera agrupada con distintas compañías integradas.

Ventajas de AREA XXI: Amplio *know-how* en el modo y forma de combinar los distintos productos aseguradores, así como de buscar complementarios a los ya existentes.

Procesos a tratar: Comercial



Las **POLÍTICAS DE SUSCRIPCIÓN** de las entidades aseguradoras medianas y pequeñas están normalmente dirigidas a estrategias de una o pocas líneas de negocio. Este hecho unido a problemas de dimensión hace que no se plantee aprovechar la red de clientes existente para nuevas oportunidades de negocio. Una asociación de distintas entidades, intercambiando productos y clientes propios, redundaría beneficiosamente en las carteras de los participantes.

Dentro de este ámbito:

- Estudiamos la mejor composición de las carteras con el objetivo de minimizar el riesgo de suscripción y el coste de capital económico.
- Proponemos la creación conjunta y compartida de productos en base o no a un coaseguro/reaseguro, complementando así la oferta a dirigir a los clientes propios de cada compañía.

Procesos a tratar: Comercial

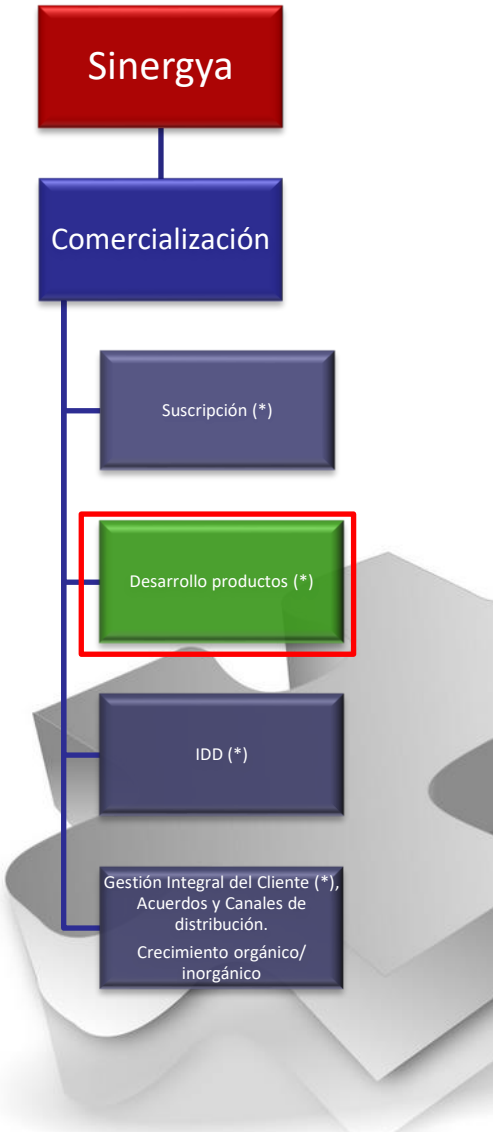


¿Es factible externalizar este Servicio?: Sí, ya que el objetivo que se persigue depende de las necesidades específicas de cada entidad, considerando aspectos tales como el consumo de capital.

Hay alternativas en el mercado: Sí, si bien a expensas de la determinación del eventual consumo de capital.

Ventajas de AREA XXI: Conocimiento del mercado así como del potencial cliente, integrando los aspectos comerciales y financieros.

Procesos a tratar: Comercial



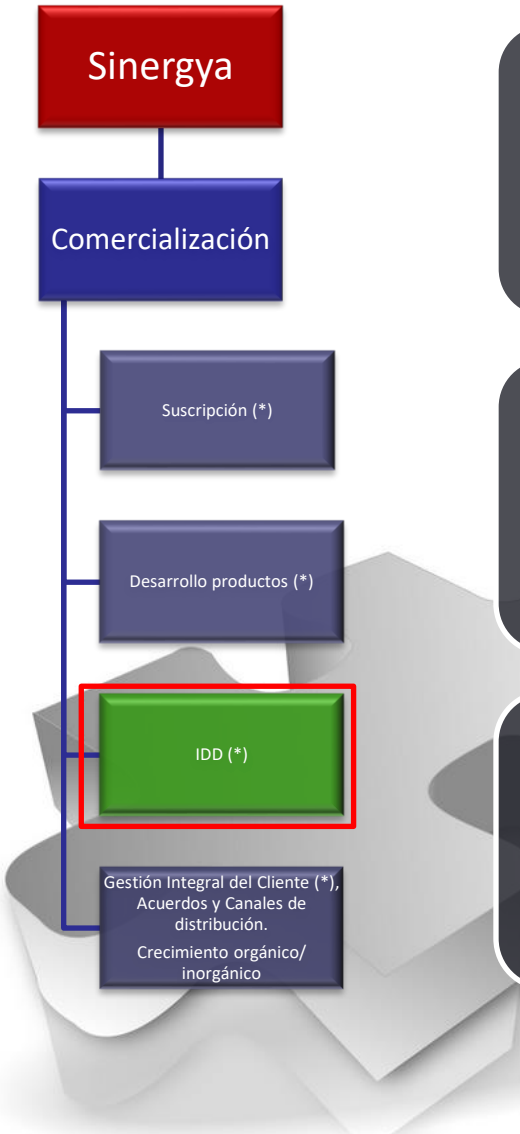
Como enunciado en el apartado anterior, la **ESTRATEGIA COMERCIAL** queda condicionada por el tamaño reducido de las entidades medianas y pequeñas.

Compartiendo las funciones de desarrollo de productos, las entidades pueden aprovechar satisfactoriamente las capacidades de cada una, ahorrando costes, con vistas a un posterior intercambio de productos que repercuta mutuamente en cada una de las carteras de negocio.

Dentro de este ámbito:

- Proponemos la creación conjunta y compartida de productos en base a coaseguro, complementando así la oferta a dirigir a los clientes propios de cada compañía.
- Estudiamos la mejor composición de las carteras con el objetivo de minimizar el riesgo de suscripción y el coste de capital económico.

Procesos a tratar: Comercial

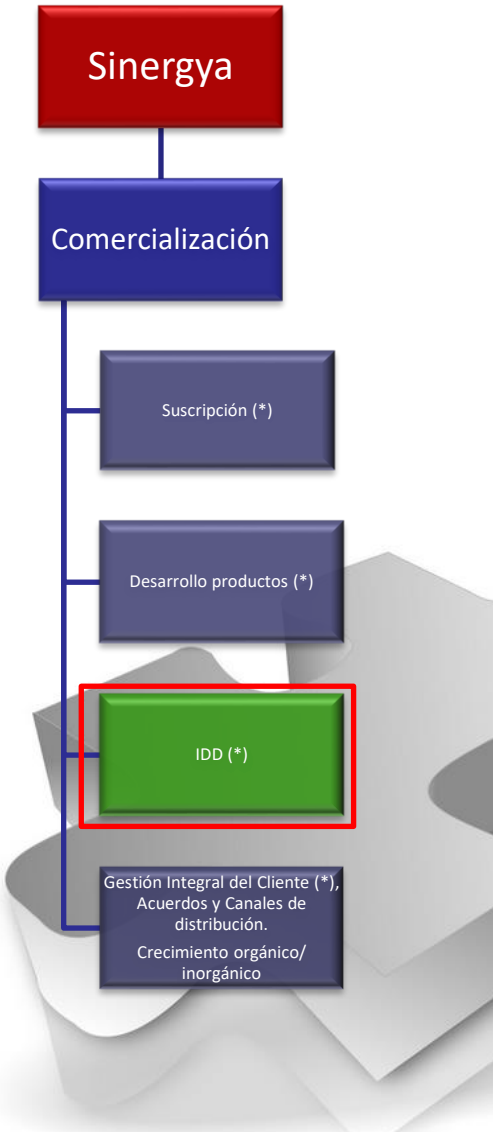


¿Es factible externalizar este Servicio?: Sí, además como ocurre con la entrada en vigor de otras normativas, externalizar este servicio permite a las Entidades centrarse en la operativa de su negocio dejando que otros profesionales más cualificados para ello adecúen sus procesos y políticas.

Hay alternativas en el mercado: Sí, ya que al ser una nueva Directiva, todos los proveedores del sector intentan especializarse en ello para ofrecer un buen servicio a las compañías.

Ventajas de AREA XXI: Contamos con especialistas de cumplimiento normativo, habiendo dado soporte en la materia a diversas entidades.

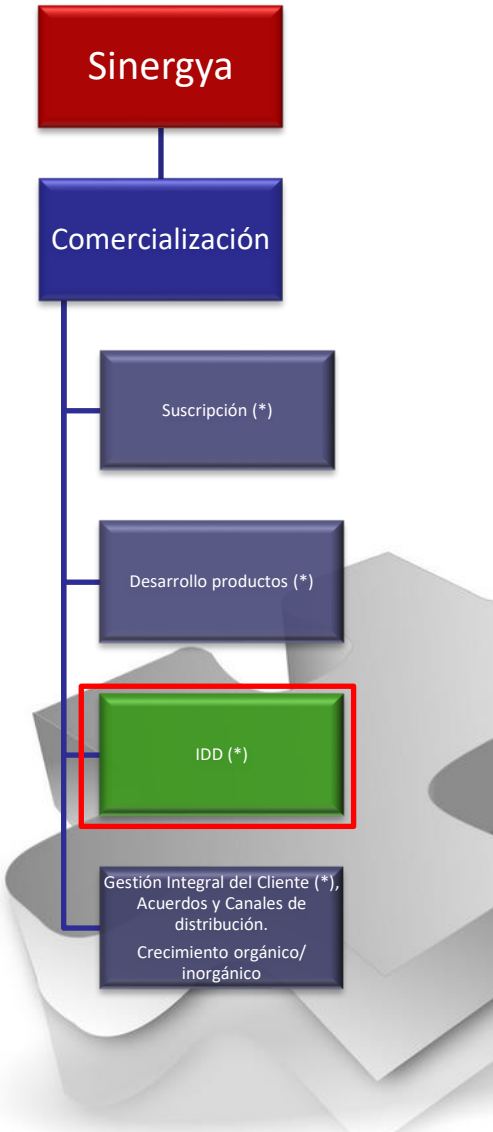
Procesos a tratar: Comercial



OBJETIVOS DE LA DIRECTIVA

- Aumentar la protección de los asegurados, incrementando la transparencia, la documentación y la información, y exigiendo el diseño de productos más adecuados y comprensibles.
- Establecer unas condiciones de competencia equitativa para todos los operadores del sector, que sean adecuadas y proporcionadas a los distintos tipos de canales de distribución.

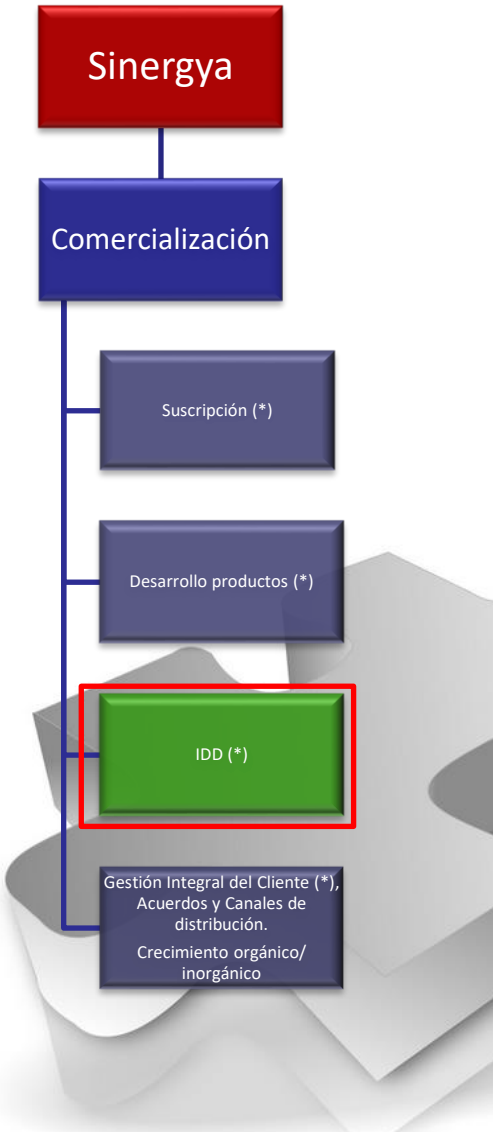
Procesos a tratar: Comercial



CLAVES DE LA DIRECTIVA

- **Nuevos *players*:** se consideran distribuidores de seguros y reaseguros a las entidades aseguradoras y reaseguradoras, a los mediadores de seguros complementarios y a los comparadores de seguros. También se incluye a entidades aseguradoras que operen a través de internet o que distribuyan por teléfono.
- **Información y transparencia:** se informará al asegurado de todos los costes y gastos asociados, se le advertirá sobre los riesgos conexos a los productos de inversión basados en seguros o estrategias de inversión propuestas y se le dará una evaluación periódica de la idoneidad del producto de inversión.
- **Custodia de documentación:** toda la operación de distribución de seguros deberá estar perfectamente documentada; se crean nuevas obligaciones de registro de información y documentación interna y externa. Nuevo plazo de conservación de la información precontractual entregada al cliente: seis años como mínimo.
- **Comercialización de productos:** se introducen diferentes modalidades de venta, como informada, asesorada y de ejecución, y se regula la venta cruzada de productos. Además, se implantan los test de adecuación e idoneidad.
- **Remuneraciones:** se informará al cliente con carácter previo a la celebración del contrato de la remuneración percibida (honorarios, comisiones y cualquier tipo de remuneración) por parte de los intermediarios de seguros y las compañías aseguradoras de manera clara, precisa y gratuita. Además, un distribuidor no podrá establecer ningún sistema remunerativo que incentive a ofrecer al cliente un determinado producto si se puede ofrecer un producto que se ajuste mejor a sus necesidades.
- **Régimen de infracciones y sanciones:** se refuerza y se establece una subida notable de las sanciones.
- **Formación** de alto nivel para todos aquellos intervinientes en el proceso de distribución de seguros.

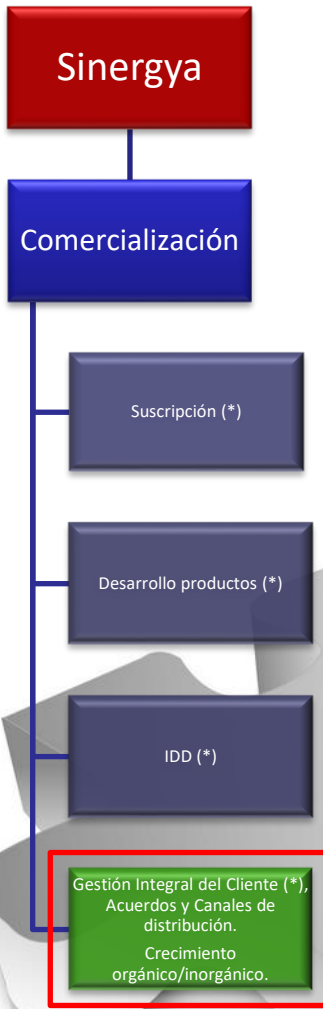
Procesos a tratar: Comercial



¿QUÉ OFRECEMOS?

- Análisis y situación actual de la Entidad en la adaptación a la normativa.
- Informe de necesidades tras las deficiencias detectadas.
- Desarrollo y ejecución de un Plan de Implementación.
- Formación básica sobre las novedades de la Ley para empleados y colaboradores.
- Externalización de la función de distribución.
- Elaboración de la política de distribución y gobernanza de productos.
- Plan de seguimiento, revisión y actualizaciones.

Procesos a tratar: Comercial

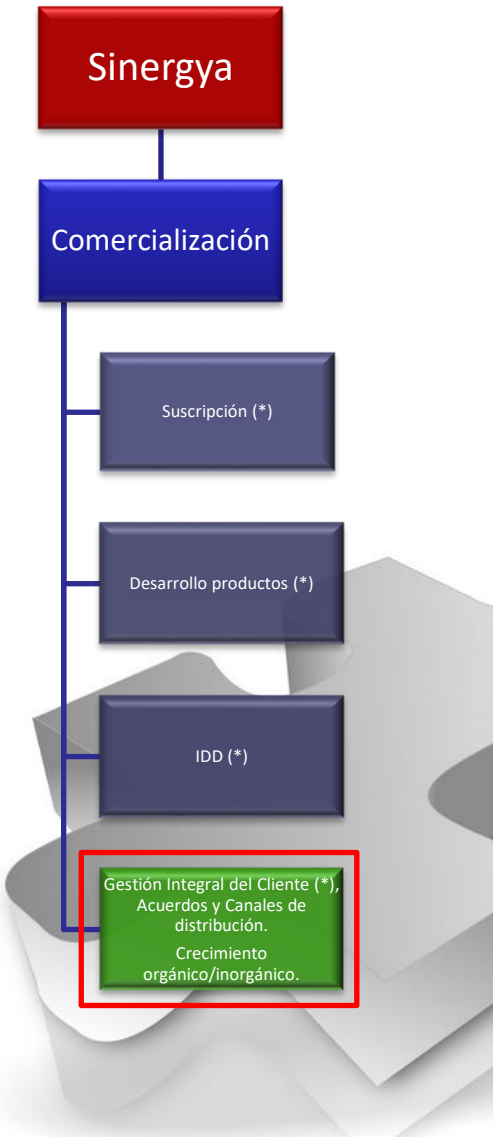


¿Es factible externalizar este Servicio?: Sí, aprovechando las grandes oportunidades de vinculación comercial de los clientes de las aseguradoras ya que las compañías captan una parte reducida del negocio de seguros de sus clientes.

Hay alternativas en el mercado: Sí, no obstante a expensas de combinar el planteamiento propio de la entidad con su eventual sinergia al intercambiar sus productos con otras entidades.

Ventajas de AREA XXI: Experiencia en el conocimiento de las características y necesidades de las diferentes empresas, tanto del sector asegurador como entidades vinculadas.

Procesos a tratar: Comercial



Las empresas de seguros, grandes , medianas y pequeñas, están dirigidas a vender productos a clientes. No obstante no se utiliza la entrada de un cliente para aprovechar al máximo su potencial de consumo en productos aseguradores.

Una de las líneas estratégicas de las entidades es lograr un **CRECIMIENTO EN RENTABILIDAD a través de una relación más profunda y duradera con el cliente**, proponiendo un modelo de organización orientado plenamente al servicio del cliente.

Con la implantación de una adecuada Gestión Integral del Cliente se pretende identificar, atraer, vincular y retener a los más valiosos.

Procesos a tratar: Comercial



Las líneas de actuación de la **GESTIÓN INTEGRAL DEL CLIENTE** deben ser:

Crecimiento rentable	UTILIZAR EL "CLIENTE" COMO LA UNIDAD BÁSICA DE GESTIÓN:
	Optimizar su tratamiento "El y sus circunstancias"
	Construir ofertas de valor que concreten la estrategia de clientes
	El Valor del cliente y su Ciclo de vida como condicionantes a esta oferta Segmentos y Carteras como referencias para la gestión
Eficaz y eficiente gestión multicanal	POTENCIAR Y GESTIONAR EL MULTICANAL:
	Alrededor del cliente
	Con una operativa a distancia adecuada y eficiente en costes
Desarrollar una sistemática de actuación eficaz y eficiente:	UN PROCESO INTEGRAL DESDE LA ESTRATEGIA HASTA LA VENTA
	Explotando las oportunidades del cliente y aprovechando al máximo las capacidades Comerciales del persona
	Sincronizando y adecuando la respuesta multicanal
	Con información de seguimiento y de control adecuados matizado por cada tipo de cliente, valor y canal
Elevada calidad de servicio Cultura organizativa dirigida hacia el cliente	ADECUAR LA ACTIVIDAD DE LAS PERSONAS Y LA CULTURA ORGANIZATIVA:
	Nuevos roles y funciones comerciales
	Gestión del aprendizaje y gestión del conocimiento
	Involucración y gestión dei cambio, etc

Procesos a tratar: Comercial



Evolución decidida hacia una actividad dirigida por el cliente

- **Crecimiento sostenido y rentable a través de la gestión integral de los clientes** (aumento de la vinculación, retención,...)
- Que requerirá **reorientar progresivamente su modelo de actuación**: desde la venta de producto y el marketing general, hacia una venta personalizada y el marketing *one to one*

Modelo tradicional de organización



Organización dirigida por el cliente



Procesos a tratar: Comercial



Gestión Avanzada de Clientes Operacional:

- Semejante a un **ERP (sistema de planificación de la empresa)**, contiene las funciones empresariales típicas relacionadas con el **servicio al cliente**, la **gestión de pedidos**, el sistema de **facturación** y la gestión y **automatización del marketing** y las **ventas**.
- Normalmente está integrado con las funciones financieras y de recursos humanos, disponiendo de **funcionalidades de extremo a extremo**.
- Su principal riesgo: La dificultad a la hora de integrar sistemas heredados.

Gestión Avanzada de Clientes Analítico:

- Consiste en la captura, almacenamiento, extracción, procesamiento, interpretación y **generación de informes de datos del clientes** para un usuario. Permitiendo **capturar datos desde distintas fuentes**, almacenarlos en un repositorio para posteriormente **aplicar algoritmos y analizarlos e interpretarlos** según sea necesario.
- Se puede dar un paso más, convirtiéndolo en el **centro de comunicaciones**, en la red de coordinación que proporciona el **hilo conductor entre el cliente y la empresa**. Puede tomar la forma de un portal, de una aplicación de gestión de relaciones con los asociados o de un centro de interacción con el cliente.



Procesos a tratar: Comercial



El siguiente esquema recoge los principales ejes en que se basa nuestra visión de un modelo de gestión avanzada de clientes

Adquisición de información de valor de clientes, no clientes y mercados

CONOCIMIENTO
DEL CLIENTE

SEGUIMIENTO /
RETROALIMENTACION

Re-utilización de los resultados de la acción comercial/riesgos para mejorar la eficiencia de las acciones futuras

Explotación de la información para mejorar el conocimiento sobre el comportamiento de los clientes

EXPLOTACION DE LA
INFORMACION

GESTION DE LA
INFORMACIÓN

Satisfacción de las necesidades individuales de los clientes y optimización del valor del cliente. Gestión de la adquisición, vinculación y retención de clientes

CLIENTE

la pieza central que soporta la gestión orientada al cliente mediante la captura, tratamiento y distribución de información de gestión de valor

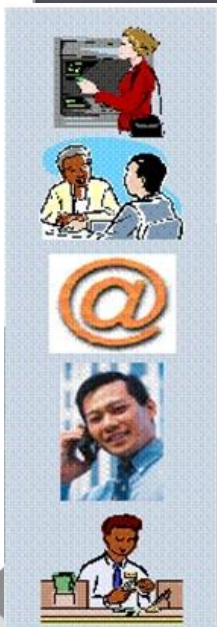
Procesos a tratar: Comercial



CONOCIMIENTO DEL CLIENTE :FICHA

Objetivo: Proporcionar una visión única y rápida de toda la información relevante para la acción comercial

Alcance:



Ficha de cliente

[General] Facturación

Código	Nombre	Razón social	Nombre comercial
11000	Pablo del Olmo, S.L.	Pablo del Olmo, S.L.	Pablo del Olmo, S.L.

Dirección (facturación)	Provincia	Población	C.P.
Gran vía 209	Madrid	Madrid	10020
Dirección 2	Provincia 2	Población 2	C.P. 2
Dirección 3	Provincia 3	Población 3	C.P. 3

Persona de contacto	Teléfono	Móvil	Fax
Francisco	913243395		912342442

NIF/CIF	Administrador	Fecha de alta	Fecha de baja
5489943892-C		03/09/2009	27/11/2009

Dirección de correo electrónico	Dirección de página Web
pablo@pablo.com	www.pabdelolmo.com

Observaciones

Aceptar Grabar Imp. vCard Exp. vCard Cancelar



- Datos básicos del cliente
- Información demográfica
- Factores de servicio
- Consumo de productos y servicios
- Política comercial
- Indicadores de cliente (tipo, segmento, etc ...)
- Valor del cliente y evolución de datos financieros
- Riesgos
- Acceso a actividades, historial de contactos y acciones comerciales

Procesos a tratar: Comercial



Conocimiento del cliente: **SCORING**

Objetivo: el conocimiento y análisis de necesidades del cliente suele apoyarse en la identificación de grupos y patrones de comportamiento. Uno de los modelos descriptivos más utilizados es el de la segmentación

Alcance:

Segmentación de personas físicas

Métodos cuantitativos

- 1 Nómina
- 2 Pensión
- 3 Scoring
- 4 Préstamo hipotecario
- 5 Préstamo personal
- 6 Ingresos recurrentes

Métodos cualitativos

7. Visa oro
8. Tarjeta de crédito
9. Alquiler vivienda
10. Recibos de hogar
11. Colegios profesionales

Estimación de la renta neta anual para personas físicas por métodos cuantitativos y cualitativos
Segmentación de personas jurídicas

Procesos a tratar: Comercial



EL ACUERDO DE COLABORACIÓN CON EL CLIENTE EN LA IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN AVANZADA DE CLIENTES DERIVADO DE LA FASE ANTERIOR CONTIENE ESTOS PUNTOS:

I) Segmentación de la cartera

Segmentación de la cartera actual a través del cruce de parámetros definidos conforme al punto VI de la determinación de las variables para el estudio detallado de los clientes

II) Determinación de nichos objetivo

Se fijará cual de todos es el cliente objetivo y cuales son los nichos a los que se debe incentivar con acciones

III) Acciones a realizar con cada uno de los segmentos

Definición de las acciones tanto comerciales como de marketing necesarias para cada segmento de cartera. En este apartado entrarán las posibles estrategias de nuevos productos para cada tipo de cliente

»Acciones de fidelización, mejora del servicio, venta cruzada, políticas de precios, etc...

Procesos a tratar: Comercial



EL ACUERDO DE COLABORACIÓN CON EL CLIENTE EN LA IMPLANTACIÓN DEL GESTIÓN AVANZADA DE CLIENTES DERIVADO DE LA FASE ANTERIOR CONTIENE ESTOS PUNTOS:

IV) Diseño de mejoras en el Sistema de Información para soportar la Gestión Avanzada de Clientes

»Se definirá conjuntamente con el cliente la implantación de las mejoras necesarias detectadas en la anterior fase; en el sistema informático de la entidad para poder sustentar el sistema Gestión Avanzada de Clientes diseñado

V) Mejoras en los procesos (producción, siniestros)

»Manuales de Atención al cliente (siniestros, producción)

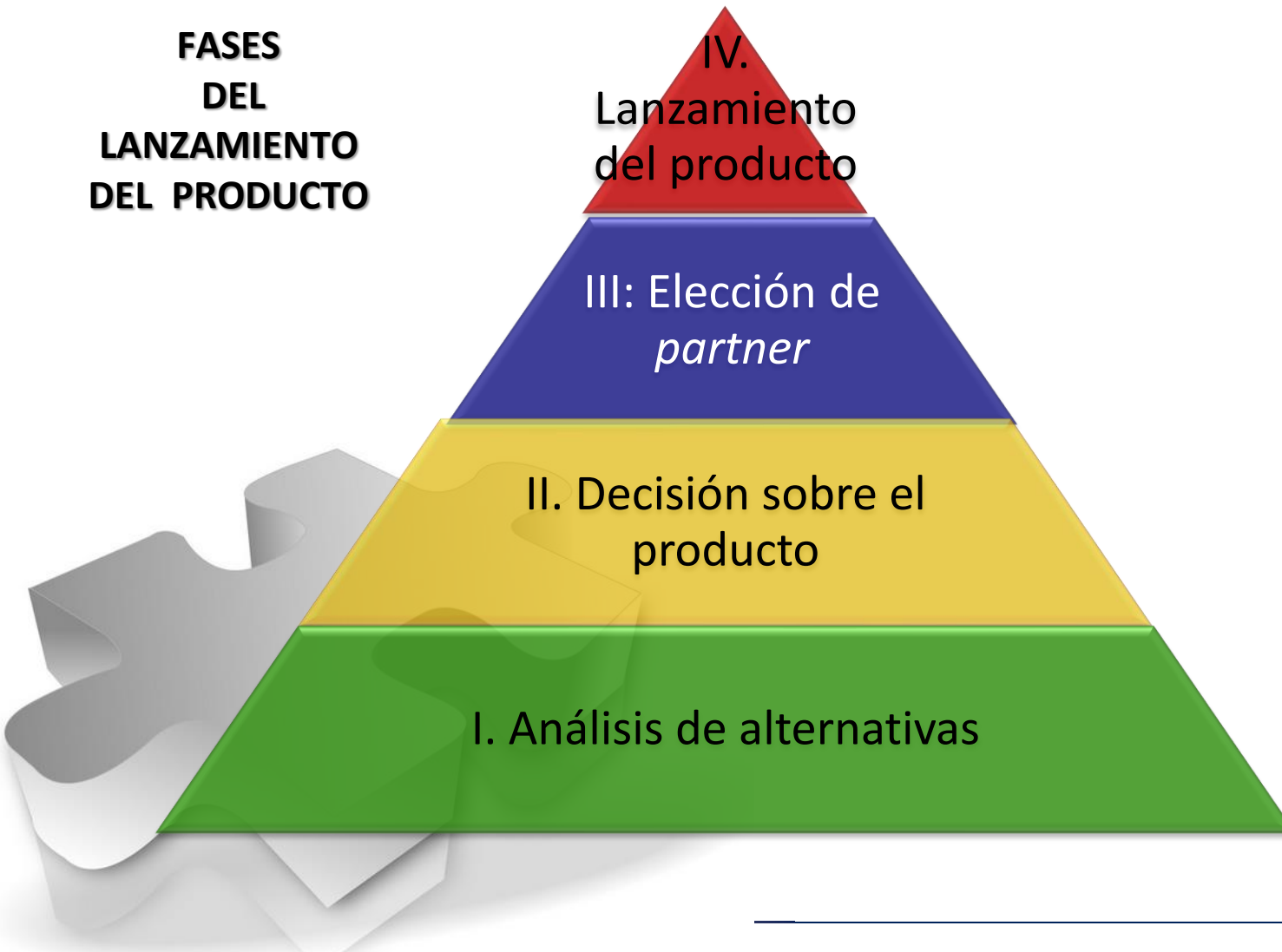
»Manuales de procesos (siniestros, producción)

»Se definirán los cambios necesarios en los procesos de producción y siniestros para la homogeneización del servicio así como los cambios necesarios para la captura de los datos necesarios para la Gestión Avanzada de Clientes

Procesos a tratar: Comercial



**FASES
DEL
LANZAMIENTO
DEL PRODUCTO**



Procesos a tratar: Comercial



Necesidades de nuestros clientes, IMPORTADOR DE PRODUCTOS

- Gran parte de nuestros clientes necesitan cubrir riesgos más allá de aquéllos en los que somos aseguradores directos.
- Queremos satisfacer y retener a nuestros clientes, aunque el volumen de ventas de esos productos no justifique la apertura de un nuevo ramo.

Puntos a tener en cuenta por el importador del producto:

- Elección del “socio” y duración de los acuerdos
- Compatibilidad con los otros canales de distribución
- Política de comunicación a todos los canales
- El cliente no sólo es de quien lo asegura, sino también de quien lo aporta

Procesos a tratar: Comercial



Elección del socio como “importador” del producto

- Solvente y con vocación de permanecer en el mercado
- Especialista en el ramo o producto
- A ser posible, que no sea coincidente en ramos
- Preferiblemente, que exista compatibilidad de canales o de ubicación geográfica

Comunicación a los canales:

- Este paso es fundamental, aunque mucho más cuando se trata de la comunicación a la red del exportador de producto.
- Teóricamente, debería ser el paso más sencillo, pero no siempre el mensaje es correctamente entendido; más aún si ambas entidades tienen algún ramo coincidente.

Procesos a tratar: Comercial



¿ Cliente de quién ?:

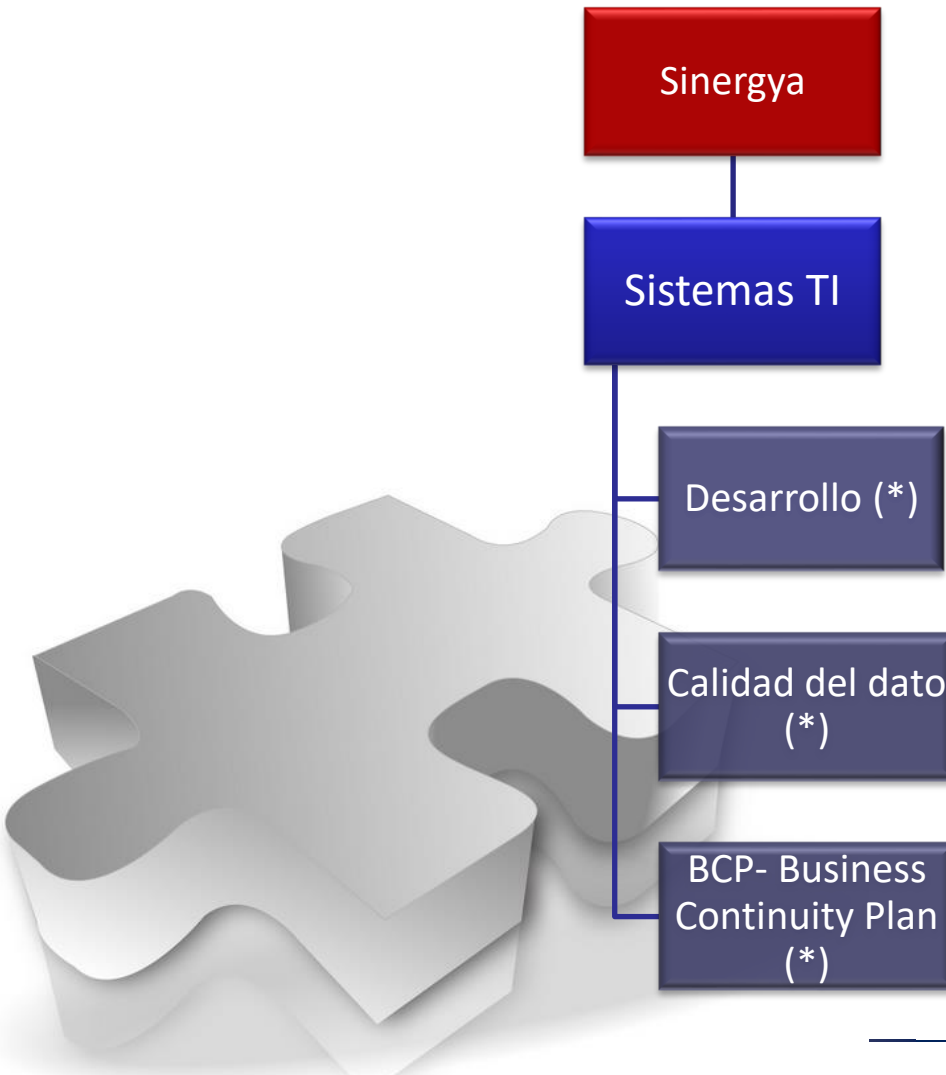
La dualidad del cliente:

- Por una parte, el cliente es del asegurador que cubre el riesgo
- Por otra, el cliente también lo es de quién lo ha aportado
- Es fundamental considerar al cliente de ese canal de forma distinta a los demás asegurados

Puntos a tener en cuenta en la exportación del producto:

- Compatibilidad con los canales de distribución ya existentes
- Política de comunicación a todos los canales
- El cliente no sólo es de quien lo asegura, sino de quien lo aporta
- Elección del “socio” y duración de los acuerdos

Procesos a tratar: Sistemas TI



Procesos a tratar: Sistemas TI



¿Es factible externalizar este Servicio?: Sí, de hecho es uno de los servicios que tanto en este sector como en otros se externaliza con más frecuencia por falta de personal interno cualificado.

Hay alternativas en el mercado: Sí, hay muchas opciones en el mercado, pero no todo el mundo dispone del conocimiento necesario de Procesos y Tecnología para prestar un servicio completo a los clientes.

Ventajas de AREA XXI: Alta experiencia y conocimiento en desarrollos informáticos, procesos y tecnología.

Procesos a tratar: Sistemas TI



- Detección de las debilidades más importante del Core: análisis de los sistemas informáticos de la Entidad desde la óptica de procesos, nivel de automatización y estructura tecnológica.
- Desarrollo de aplicaciones en SQL/ PL-SQL que permitan el cálculo actuarial de determinados procesos.
- Análisis y comparativa de diferentes sistemas informáticos anterior a su adquisición.
- Servicios de PMO como acompañamiento a la implementación de nuevas tecnologías y/o aplicativos informáticos, coordinando los recursos y controlando la planificación.

Procesos a tratar: Sistemas TI



¿Es factible externalizar este Servicio?: Sí, cada vez es más importante demostrar la calidad, fiabilidad y robustez de la información, donde los profesionales externos pueden ofrecer mucho valor añadido.

Hay alternativas en el mercado: Sí, todas las consultoras del sector ofrecen hoy en día este servicio.

Ventajas de AREA XXI: Experiencia con aplicación de metodología en clientes donde ofrecemos el conocimiento de especialistas actuariales para el análisis de los procesos y de especialistas de sistemas para la automatización de procesos.

Procesos a tratar: Sistemas TI



- Diseño y elaboración de política de calidad del dato.
- Validación de procesos y datos de entrada y salida de información.
- Diseño de programas para verificar los cálculos que intervienen en los procesos.
- Generación de diagramas de flujos de procesos identificando:
 - Riesgos.
 - Controles.
 - Validaciones.

Procesos a tratar: Sistemas TI



¿Es factible externalizar este Servicio?: Sí, de hecho es un servicio frecuentemente externalizado tanto en la industria aseguradora como en otras industrias por falta de recursos especializados que dominen esta materia.

Hay alternativas en el mercado: Sí, existen diferentes consultoras que ofrecen este servicio, pero no todas están especializadas para aplicar una metodología propia para las entidades aseguradoras.

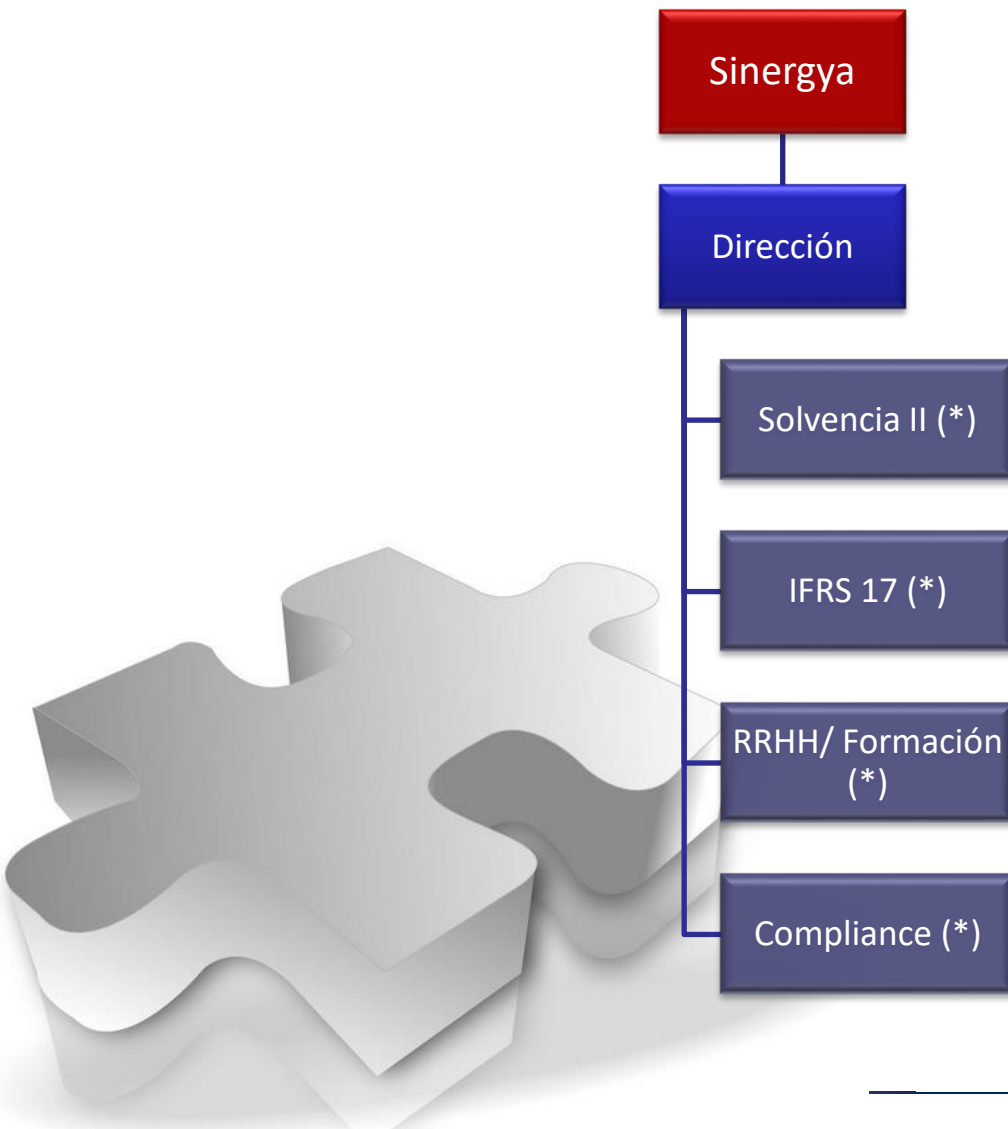
Ventajas de AREA XXI: Disponemos de profesionales especialistas en la normativa relativa al Business Continuity Plan exigidos a las empresas, y a las buenas prácticas que se aplican en esta materia. Además, disponemos de especialistas del área de tecnología.

Procesos a tratar: Sistemas TI

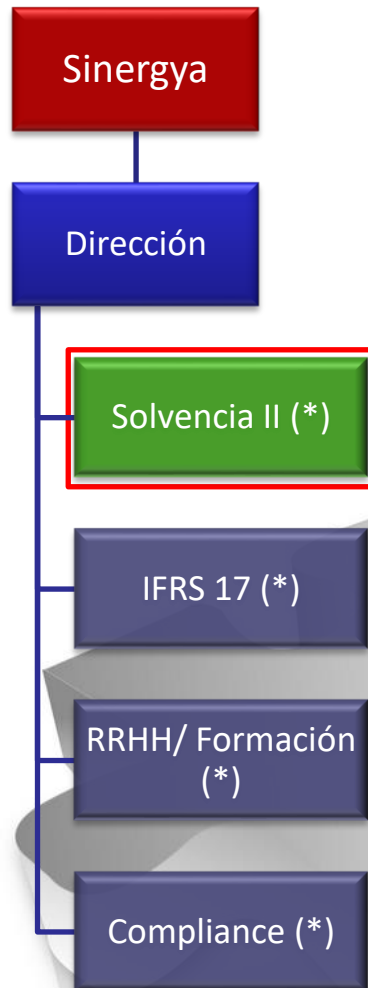


- Diseño y elaboración del Business Continuity Plan.
- Análisis y evaluación de los riesgos de la Entidad.
- Selección de estrategias.
- Pruebas y mantenimiento del plan.
- Análisis del personal crítico.
- Análisis de aplicativos fundamentales para la gestión del negocio.
- Análisis de dependencia de áreas y terceras partes.
- Registros de información críticos.

Procesos a tratar: Servicios transversales



Procesos a tratar: Solvencia II

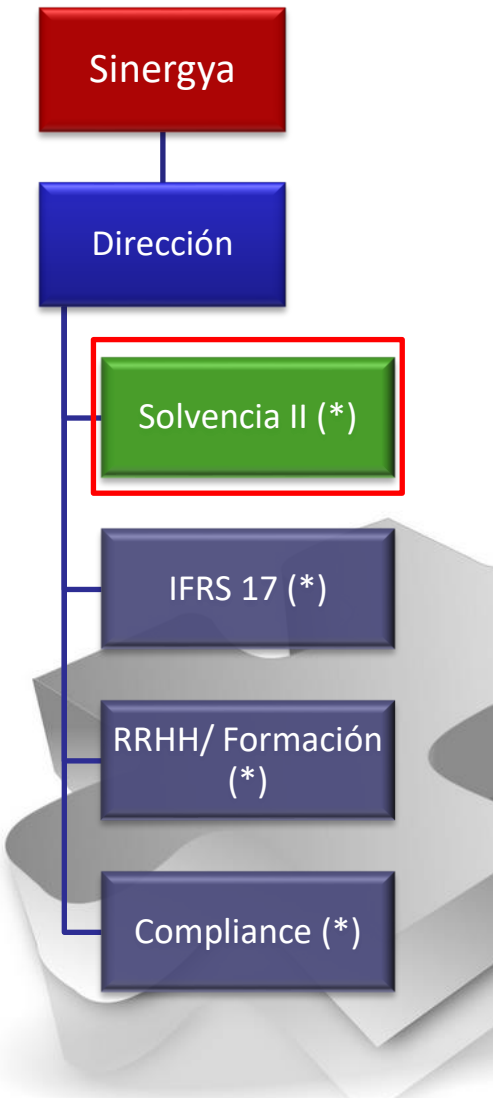


¿Es factible externalizar este Servicio?: La metodología en los distintos Pilares, presenta aspectos comunes a trabajar en las entidades.

Hay alternativas en el mercado: Sí, bastantes. No obstante es complicado encontrar una opción que abarque la totalidad de los Pilares en sus diversos ámbitos, TI, normativo, etc...

Ventajas de AREA XXI: La posibilidad de ofrecer un proyecto global, desde una fase de acciones formativas hasta un asesoramiento en el Pilar III con su componente TI, pasando por el Pilar I (cuantitativo) y Pilar II (cualitativo).

Procesos a tratar: Solvencia II



SOLVENCIA II es un auténtico cambio del modelo de gestión de riesgos y de la toma de decisiones en las entidades aseguradoras. La solvencia deja de ser meramente una foto estática de la entidad para convertirse en un proceso dinámico y clave en la gestión del negocio.

En esta línea se propone asesoramiento para la implantación de:

- **PILAR I** - aspectos cuantitativos: Best estimate de activo y pasivo, calculo del capital económico SCR (vía fórmula estándar y/o modelos internos) y nuevas normas de inversión.
- **PILAR II** – aspectos cualitativos: Normas de gestión, autogobierno y control interno, autoevaluación de riesgos ORSA.
- **PILAR III** – Disciplina del mercado: Información al mercado y al supervisor.

Procesos a tratar: Solvencia II – Pilar I



Los **MODELOS INTERNOS** son sistemas de gestión de riesgos desarrollados por un asegurador para:

- Analizar su posición general de riesgo
- Cuantificar sus riesgos
- Determinar el capital económico requerido para cubrir esos riesgos

En definitiva, los modelos internos son marcos de actuación orientados a la Gestión de Riesgos, creados por cada empresa "hechos a medida por ellas y para ellas" para la perfecta adecuación a su estructura para llegar a los fines marcados.

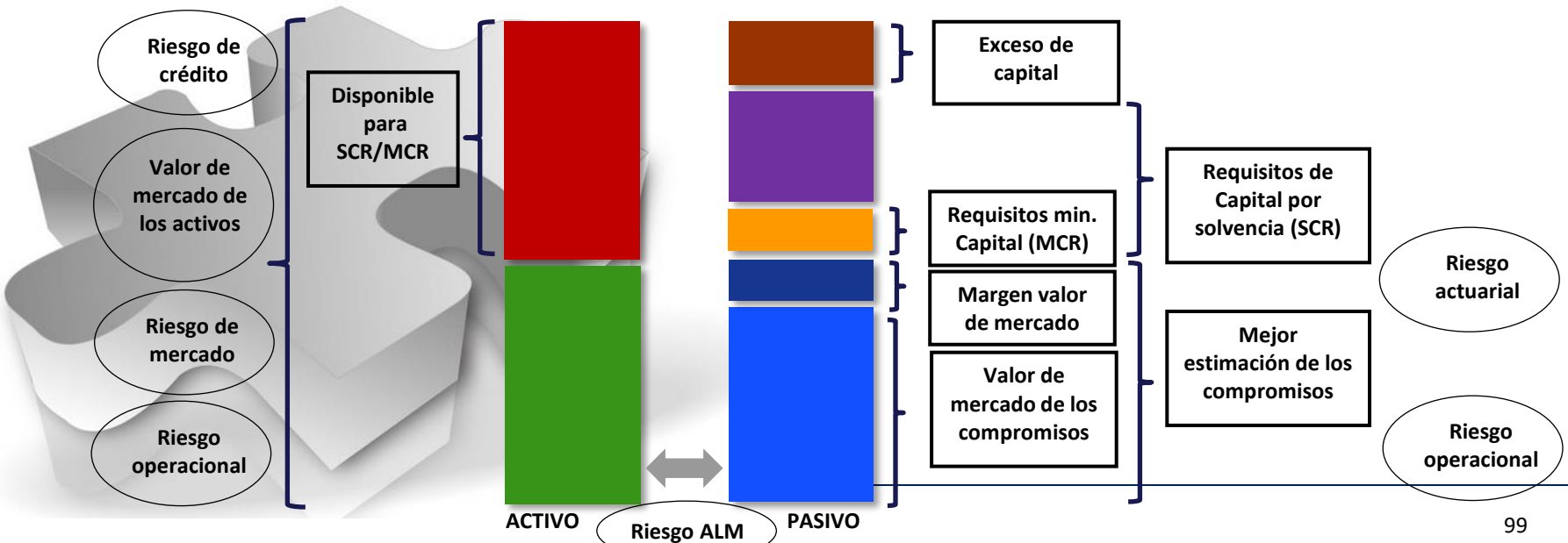
Procesos a tratar: Solvencia II – Pilar I



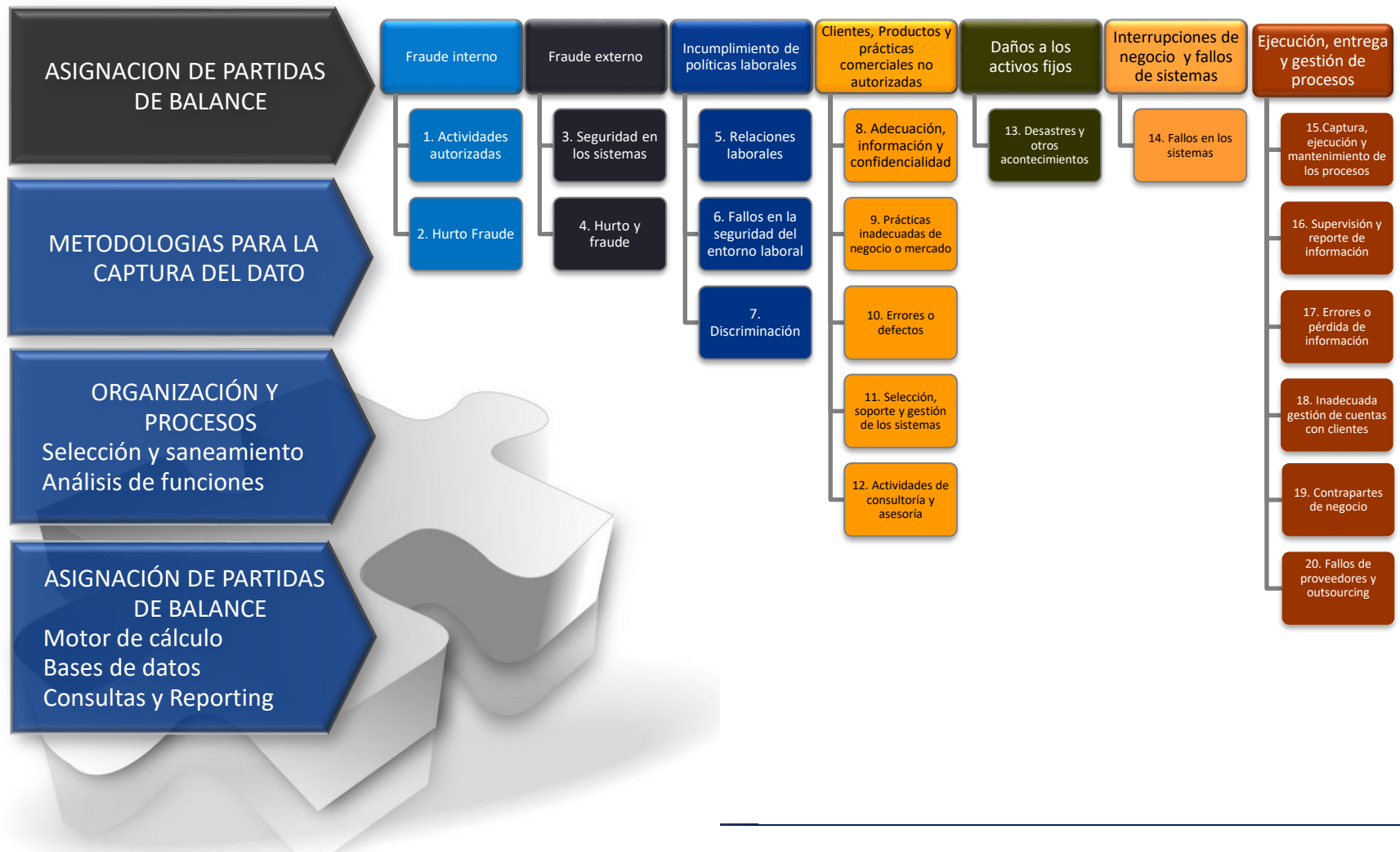
Dentro del **PILAR I**, el cual comprende los aspectos cuantitativos, valoraremos tres aspectos:

- Activos, conforme al criterio Market to Market, considerando los diversos cambios sufridos por el mercado en cuanto a riesgo propio de mercado, así como de contraparte.
- Pasivos, estableciendo una valoración Market to Model, introduciendo un Margen de Riesgo.
- Cálculo del Capital Económico, en base a la consideración del Modelo Interno elegido por la entidad.

Todo ello se muestra crucial como herramienta de decisión, en base a poder gestionar los diversos requerimientos de Capital, bajo un análisis de Coste / Beneficio sobre los escenarios planteados por la entidad.



Procesos a tratar: Solvencia II – Pilar II



Procesos a tratar: Solvencia II – Pilar II



INTERFACE DE DATOS DE LAS DISTINTAS ENTIDADES

ASIGNACION DE PARTIDAS DE BALANCE

METODOLOGÍAS PARA LA CAPTURA DEL DATO

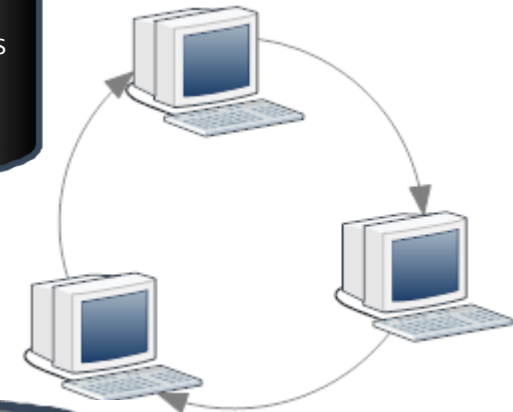
ORGANIZACIÓN Y PROCESOS
Selección y saneamiento
Análisis de funciones

ASIGNACIÓN DE PARTIDAS DE BALANCE
Motor de cálculo
Bases de datos
Consultas y Reporting

DOCUMENTACION UTILIZADA



- Manuales tratados por las distintas áreas
- Documentación proyectos anteriores
- Informe de auditoría interna
- Mapa de sistemas



BASE DE DATOS SECTORIAL

Objetivo

!! CALIDAD DEL DATO !!

Procesos a tratar: Solvencia II – Pilar II



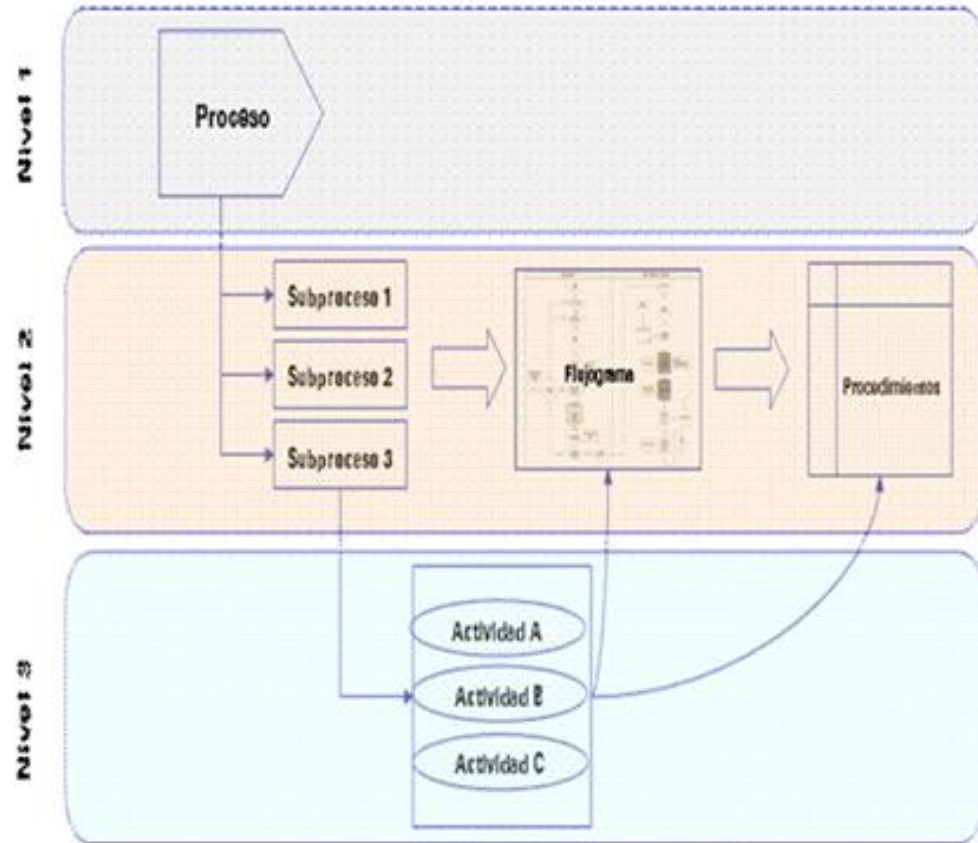
INTERFACE DE DATOS DE LAS DISTINTAS ENTIDADES

ASIGNACIÓN DE PARTIDAS DE BALANCE

METODOLOGÍAS PARA LA CAPTURA DEL DATO

ORGANIZACIÓN Y PROCESOS
Selección y saneamiento
Análisis de funciones

ASIGNACIÓN DE PARTIDAS DE BALANCE
Motor de cálculo
Bases de datos
Consultas y Reporting



Procesos a tratar: Solvencia II – Pilar II



INTERFACE DE DATOS DE LAS DISTINTAS ENTIDADES

ASIGNACIÓN DE PARTIDAS
DE BALANCE

METODOLOGÍAS PARA LA
CAPTURA DEL DATO

ORGANIZACIÓN Y
PROCESOS
Selección y saneamiento
Análisis de funciones

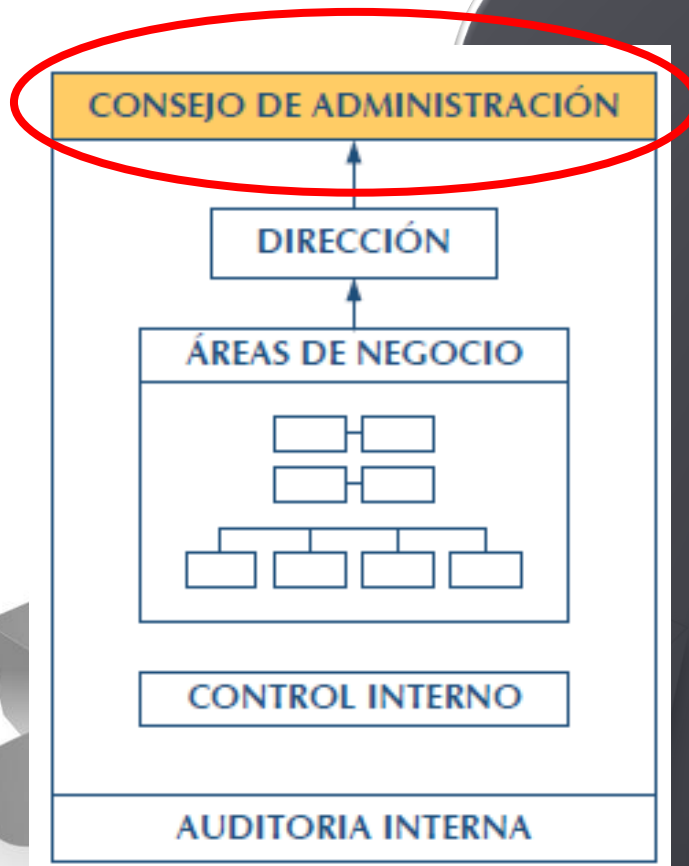
ASIGNACIÓN DE PARTIDAS
DE BALANCE
Motor de cálculo
Bases de datos
Consultas y Reporting

SISTEMAS

En este último ámbito se analizará la posibilidad que dan los sistemas actuales para suministrar información a la BO Sectorial, que son fundamentalmente:

- Aprovisionamiento de las BB.DD históricas
Entorno tecnológico para almacenar en Bases de Datos los elementos de Riesgo.
- Motor de cálculo
Capacidad de los sistemas para obtener la Pérdida Esperada y Capital Regulatorio y Económico en base a los modelos preestablecidos.
- Consultas y reporting para el seguimiento del riesgo por negocios y tipologías de riesgos.
- Posibilidad de calibración y seguimiento a los modelos internos.

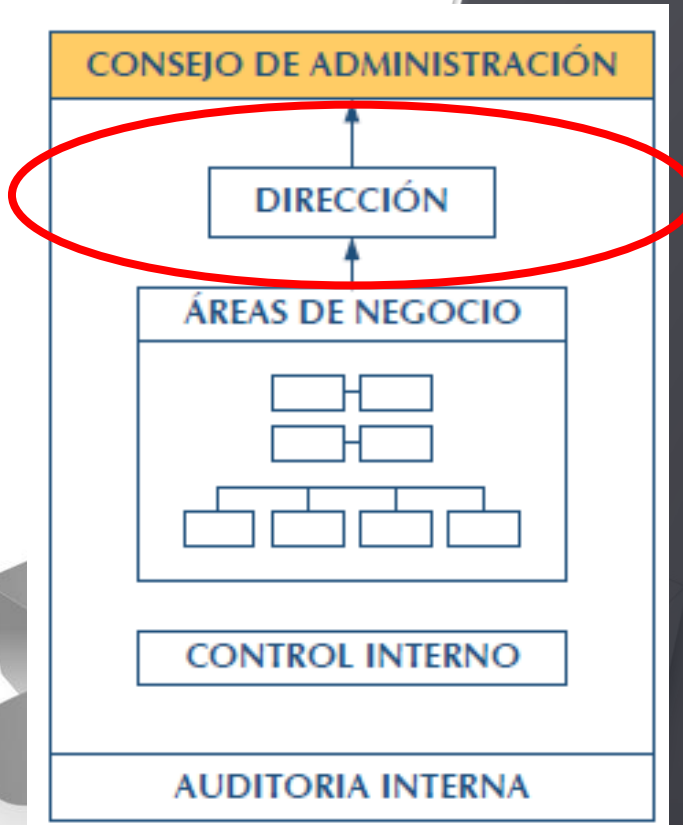
Procesos a tratar: Solvencia II – Pilar II



CONSEJO ADMINISTRACIÓN

- Define la estructura organizativa y funcional.
- Responsable de todas las actividades de la organización.
- Fija los objetivos estratégicos.
- Establece los adecuados procedimientos de control interno.
- Toma decisiones en respuesta a los riesgos.
- Establece el apetito de riesgo y su tolerancia

Procesos a tratar: Solvencia II – Pilar II



DIRECCIÓN

- Pone en práctica las políticas y procedimientos de control interno según las directrices del Consejo de Administración.
- Divulga la cultura de Control Interno.
- Identifica las Áreas en las que pueden surgir conflictos de intereses y su seguimiento correspondiente.
- Determina las acciones de respuesta al riesgo.
- Transmite información relevante al Consejo de Administración.

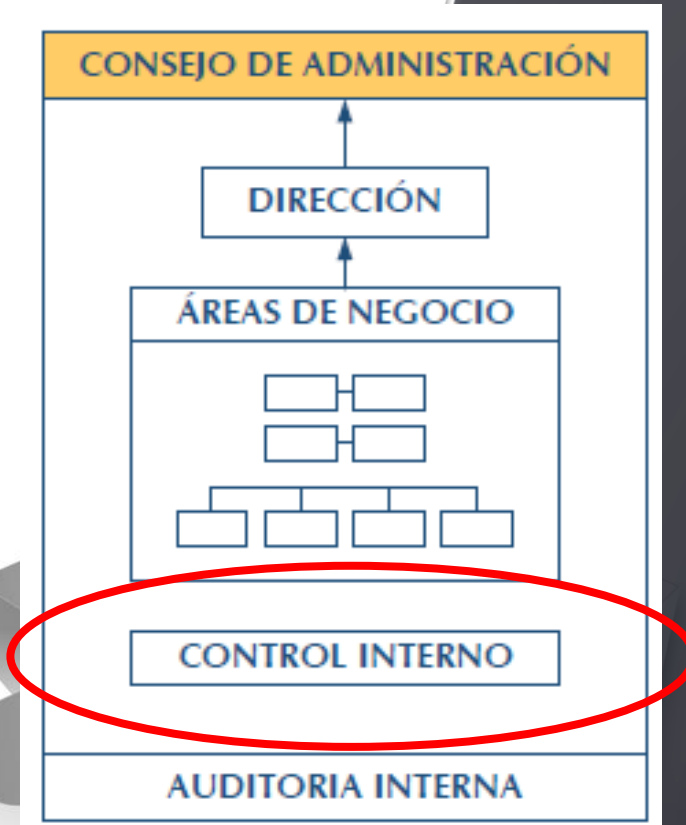
Procesos a tratar: Solvencia II – Pilar II



ÁREAS DE NEGOCIO

- Identifican y auto-evalúan los riesgos a los que están expuestos.
- Realizan las actividades de control e implementan cambios en las mismas.
- Reportan información a Dirección.

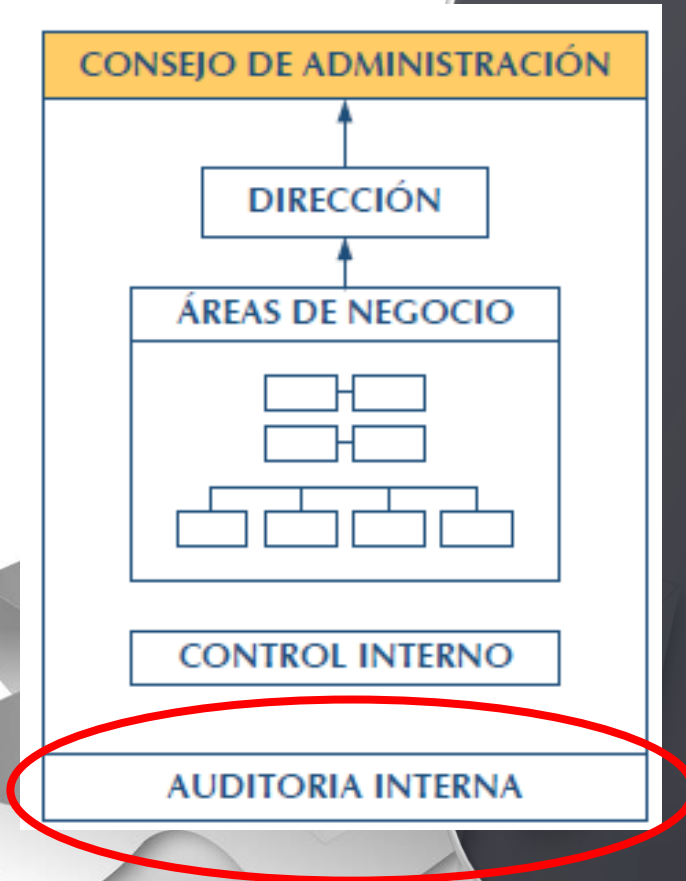
Procesos a tratar: Solvencia II – Pilar II



CONTROL INTERNO

- Gestiona los riesgos.
- Provee modelos de gestión de riesgo y de cuantificación.
- Asiste a toda la entidad en la identificación y control de los riesgos.

Procesos a tratar: Solvencia II – Pilar II-



AUDITORÍA INTERNA

- Identifican y auto-evalúan los riesgos a los que están expuestos.
- Realizan las actividades de control e implementan cambios en las mismas.
- Reportan información a Dirección.

Procesos a tratar: Solvencia II – Pilar II



La definición y análisis de la **MATRIZ DE RIESGOS** es un elemento clave del Plan Director ya que, como visión dinámica del mapa de riesgos de la compañía, prioriza las tareas a abordar en función de su coste y rentabilidad.

La metodología empleada está basada en la experiencia Sectorial recogida por AREA XXI en la determinación de determinados riesgos. Dicha experiencia se fundamenta básicamente en modelos de medición de riesgos en banca, concretamente en la determinación del Riesgo de Crédito – conforme a Basilea II -. Puntos y comparativa con Basilea II:

- **PROBABILIDAD DE RIESGO**, Equivalente a la Probabilidad de Default (PD) en Basilea
- **IMPACTO DE RIESGO**, Equivalente a la Exposición al Riesgo (*Exposition At Default*, EAD) en Basilea
- **VALORACIÓN DE CONTROLES**, Equivalente a la Severidad o "Recuperabilidad de las Pérdidas" (LGD, Loss Given Default) en Basilea

PROBABILIDAD RIESGO	
MUY IMPROBABLE	10%
IMPROBABLE	20%
POSIBLE	50%
PROBABLE	75%
MUY PROBABLE	90%

IMPACTO RIESGO	
Bajo	1
Moderado	2
Significativo	3
Alto	4
Muy Alto	5

VALORACION CONTROLES	
MUY BUENO	95%
BUENO	80%
MEDIO	65%
BAJO	50%
MUY BAJO	25%
SIN CONTROL	0%

Procesos a tratar: Solvencia II – Pilar II



El análisis dinámico del mapa de riesgos de la compañía nos conduce hacia la generación de una **matriz** dónde identificaremos, para cada área de actividad y en base a la probabilidad del riesgo, su impacto y la valoración de los vigentes controles sobre los mismos , con los siguientes valores:

- **RIESGO INHERENTE:** donde se valora la interacción entre la Probabilidad y el Impacto del Riesgo
- **VALORACIÓN CONTROL:** donde se mide, porcentualmente, la eficacia de los controles existentes
- **RIESGO RESIDUAL:** ponderación de la interacción entre el Riesgo Inherente y el Riesgo residual. La metodología a aportar al proyecto se basa en aspectos de calidad que han de seguir los entregables tanto intermedios como finales de dicho proyecto.

PROBABILIDAD RIESGO	
MUY IMPROBABLE	10%
IMPROBABLE	20%
POSIBLE	50%
PROBABLE	75%
MUY PROBABLE	90%

IMPACTO RIESGO	
Bajo	1
Moderado	2
Significativo	3
Alto	4
Muy Alto	5

VALORACION CONTROLES	
MUY BUENO	95%
BUENO	80%
MEDIO	65%
BAJO	50%
MUY BAJO	25%
SIN CONTROL	0%

IMPACTO RIESGO RESIDUAL	
Bajo	ENTRE 0 Y 0,5
Moderado	ENTRE 0,5 Y 1
Significativo	ENTRE 1 Y 1,5
Alto	ENTRE 1,5 Y 2
Muy Alto	MAYOR QUE 2

Tipo de Riesgo	Número de Riesgos	Riesgo Inherente	Controles	Riesgo Residual
ACTIVO	3	2,08	85%	0,37
NORMATIVO	3	0,70	85%	0,13
OPERACIONAL	3	2,50	50%	1,25
TECNICO	2	1,98	60%	1,41
TOTAL	11	1,80	71%	0,73

Procesos a tratar: Solvencia II – Pilar II



En base al trabajo realizado, se preparará el informe de Control Interno, prestando especial relevancia a los aspectos desatcados por la DGS, como es el seguimiento de los GAPS detectados en anteriores ejercicios y la adaptación al contexto de mercado actual así como al normativo



Procesos a tratar: Solvencia II – Pilar II



A partir de la matriz de riesgos evaluada se detectarán los requerimientos de evolución en cada una de las áreas funcionales de la entidad (Auditoría, Actuarial, Control Interno, etc...) y su propuesta de implementación. De la revisión de la matriz de riesgos se obtendrá también una revisión de las propuestas de los planes de mitigación definidos anteriormente. De esta manera se irá verificando que **el Gap análisis ya definido corresponda con** la situación actual de la entidad y las mejoras a acometer con el objetivo de cumplir con los requerimientos normativos.

MEJORAS DE RIESGO OPERACIONAL - PROCESOS		
DESCRIPCION	PROPUESTA	
1	Manuales de Procedimientos: no existe Manual de Gestión de Activos ni de Informática; no está actualizado el de Siniestros, última versión 2005. No se guarda histórico de versiones en ningún caso	Revisar los Manuales de Procedimiento existentes, catalogar e implementar manuales para las áreas que no cuentan con uno actualmente; en los Manuales se deben recoger los procedimientos relativos a los procesos principales, tanto como a los accesorios, v.g. comunicación, archivo, anulación, etc. Implementar un plan de Auditorías Internas
2	La Entidad no tiene desarrollado un Business Plan	Documentar, procedimentar y hacer seguimiento al plan de negocio, comparando las cifras previstas con las realmente obtenidas por la entidad
3	Desarrollar la política de contingencias en base a cubrir, principalmente, los eventuales riesgos inherentes al sistema informático y, en base a eventuales problemas en cuanto al relevo del equipo de desarrollo, así como en cuanto a complementos a los equipos humanos para Gestión de Activos y Actuarial	Planificar una alternativa acorde a los recursos de la entidad

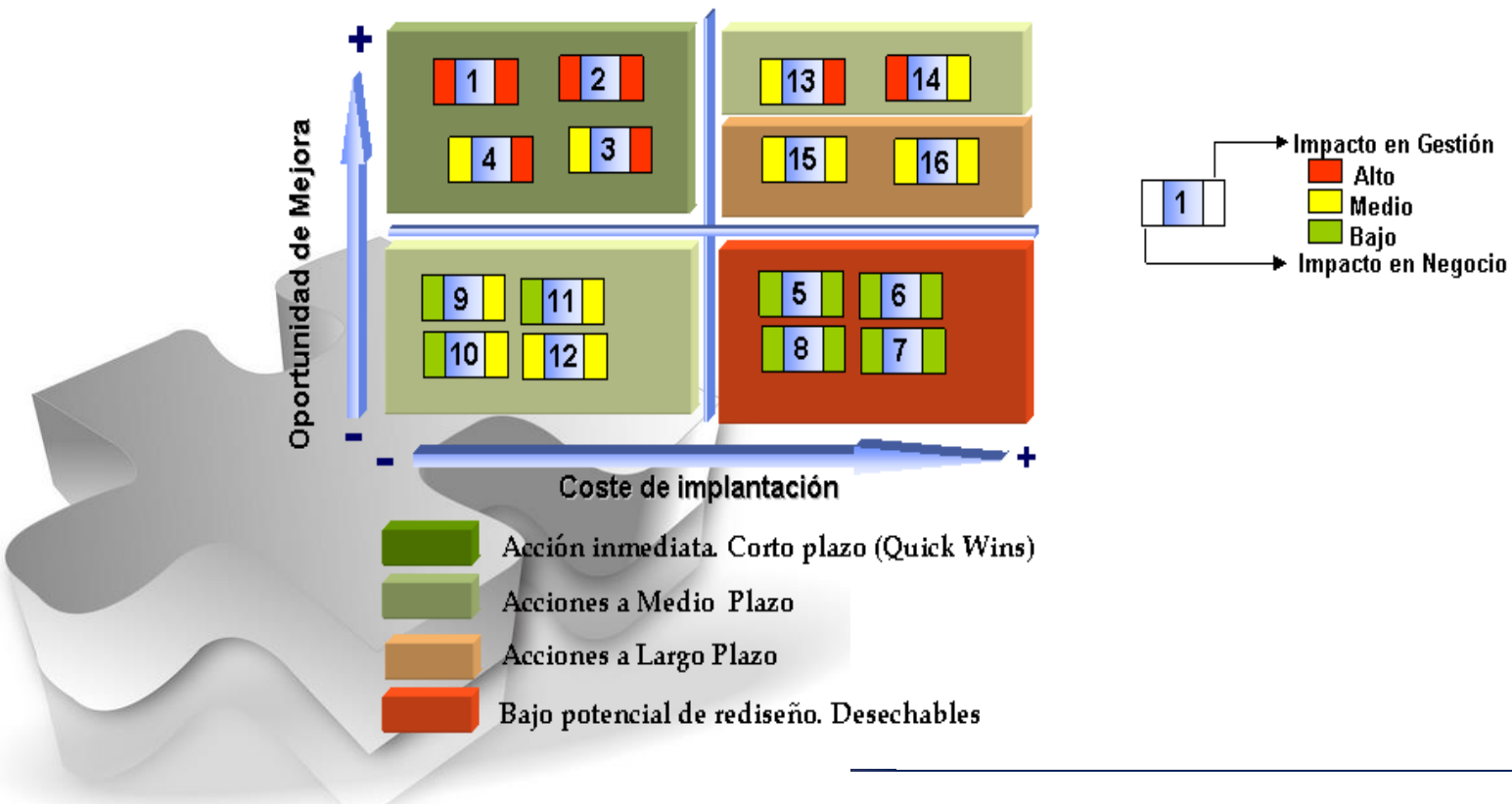
ACCIONES SOBRE EL RIESGO			
ACCION	RESPONSABLE	FECHA LIMITE	
1	Revisar los Manuales de Siniestros y Producción, implementar manuales de Informática y Gestión de Activos. Implementar Plan de Auditorías Internas	Directores de Departamento	30/09/2009
2	Realizar el Plan de Negocio	Director General	30/09/2009
3	Recopilar los trabajos realizados hasta la fecha y estudiar la implementación de un Plan de Contingencias	Director General	30/09/2009

Procesos a tratar: Solvencia II – Pilar II



En función de la priorización de cada mejora a partir de su evaluación de coste/beneficio se propondrá una matriz de priorización de las diferentes mejoras a establecer y un plan de implantación de las mismas en la Fase II.

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE MEJORAS A IMPLEMENTAR



Procesos a tratar: Solvencia II – Pilar III



PAPEL DE LAS ASEGURADORAS: INFORMAR AL MERCADO.

Las aseguradoras deben incrementar la divulgación de información relativa a su nivel de solvencia, exposición al riesgo y mecanismos de Control Interno al objeto de hacer posible que, desde un mayor nivel de transparencia, los agentes operadores en los mercados y los ciudadanos puedan evaluar los niveles de riesgo asumidos por cada aseguradora y, en consecuencia, que sus decisiones sirvan de estímulo al mantenimiento de los niveles de solvencia adecuados.

PAPEL DEL SUPERVISOR: TRANSPARENCIA.

La supervisión de las aseguradoras no es una ciencia exacta y, por lo tanto, en el proceso de revisión supervisora, los elementos discrecionales son inevitables. Como consecuencia de los altos niveles de discrecionalidad necesarios, los supervisores deben cuidar que el desarrollo de sus funciones se lleve a cabo de forma altamente transparente y responsable.

La información que tendrán que presentar las entidades se puede agrupar en TRES TIPOS de documentos principales:

- **CUANTITATIVO: ANNUAL AND QUARTERLY QUANTITATIVE REPORTING TEMPLATES. (QRTS)**
- **CUALITATIVO: AL MERCADO, SOLVENCY AND FINANCIAL CONDITION REPORT (SFCR) Y SUPERVISOR REGULATORY SOLVENCY REPORTING (RSR)**

Procesos a tratar: Solvencia II – Pilar III



○ REGULAR SUPERVISORY REPORTING (RSR) .

En la siguiente tabla detallamos las características de cada uno de ellos.

INFORME DE CONDICIÓN FINANCIERA Y DE SOLVENCIA (SFCR)	INFORME PERIÓDICO AL SUPERVISOR (RSR)	INFORMES CUANTITATIVOS (QRT)
<ul style="list-style-type: none"> • Con periodicidad anual 	<ul style="list-style-type: none"> • Con periodicidad anual • A solicitud del supervisor • A la ocurrencia de determinados eventos 	<ul style="list-style-type: none"> • Con periodicidad anual • Con periodicidad trimestral
<ul style="list-style-type: none"> • Individual • Grupo (Puede incluir detalle individual) 	<ul style="list-style-type: none"> • Individual • Grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • Individual • Grupo (podría ser semestral)
Información cualitativa <u>sobre</u> : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Negocios y actividad ▪ Gobierno corporativo ▪ Riesgos ▪ Balance económico ▪ Gestión de los fondos propios 	Información cualitativa <u>sobre</u> : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Negocios y actividad ▪ Gobierno corporativo ▪ Riesgos ▪ Balance económico ▪ Gestión de los fondos propios 	
Determinada información contenida en los reportes cuantitativos anuales podrá igualmente incluirse en el SFCR.		Información cuantitativa sobre Balance, Fondos propios, Capitales requeridos (SCR y MCR), Análisis de variaciones, Activos, Provisiones técnicas de Vida y de No Vida y Reaseguro. Información cuantitativa específica para los grupos.
Dirigido al mercado y al supervisor	Dirigido al supervisor exclusivamente.	Dirigido al supervisor y en algunos casos al mercado.

Procesos a tratar: IFRS 17



¿Es factible externalizar este Servicio?: Sí, como función de apoyo de forma transversal a todos los departamentos involucrados, estableciendo un Plan Director y un cronograma de actividades hasta la plena implantación de la norma.

Hay alternativas en el mercado: Sí, todas las consultoras del sector están trabajando en interpretar la norma para dar un buen servicio a los clientes.

Ventajas de AREA XXI: Experiencia y desarrollos realizados en Latinoamérica y España estableciendo un Plan Director y realizando estudios de impacto cuantitativo de la norma sobre los contratos de las entidades.

Procesos a tratar: IFRS 17



PLAN DIRECTOR

Aspectos generales:

Realización de actividades formativas a dos niveles:

- Responsables de los procesos implicados.
- Junta de Gobierno.

Reuniones/ entrevistas con los responsables de los procesos para establecer un gap análisis de la Entidad sobre el conocimiento y grado de adaptación de la norma en el momento actual.

Análisis de los contratos:

- Segregación de los contratos de seguro. Análisis de componentes del contrato fuera del alcance de NIIF 17.
- Nivel de agregación.
- Límites del contrato.
- Métodos de valoración.
- Tasa de descuento.
- Estimación de los flujos de caja futuros.
- Cálculo del risk adjustment. Metodologías e hipótesis empleadas.
- Contractual Service Margin. Análisis y evaluación del patrón de liberación del CSM.

Procesos a tratar: IFRS 17



Análisis cuantitativo:

- Análisis y valoración de los diferentes contratos de la compañía.
- Establecimiento de un escenario central.
- Realización de un juego de sensibilidades considerando modificaciones en:
 - Tasa de descuento.
 - Experiencia real.
 - Cambio de hipótesis actuariales.
 - Patrón de liberación del CSM.
- Obtención del Balance.
- Proyección futura del resultado técnico del negocio en vigor.
- Análisis de impactos. Análisis en detalle de los resultados ante las distintas sensibilidades, realizando comparativas.

Análisis cualitativo:

Desde el punto de vista de cálculo actuarial y reporting:

- Análisis de datos.
- Análisis de sistemas.

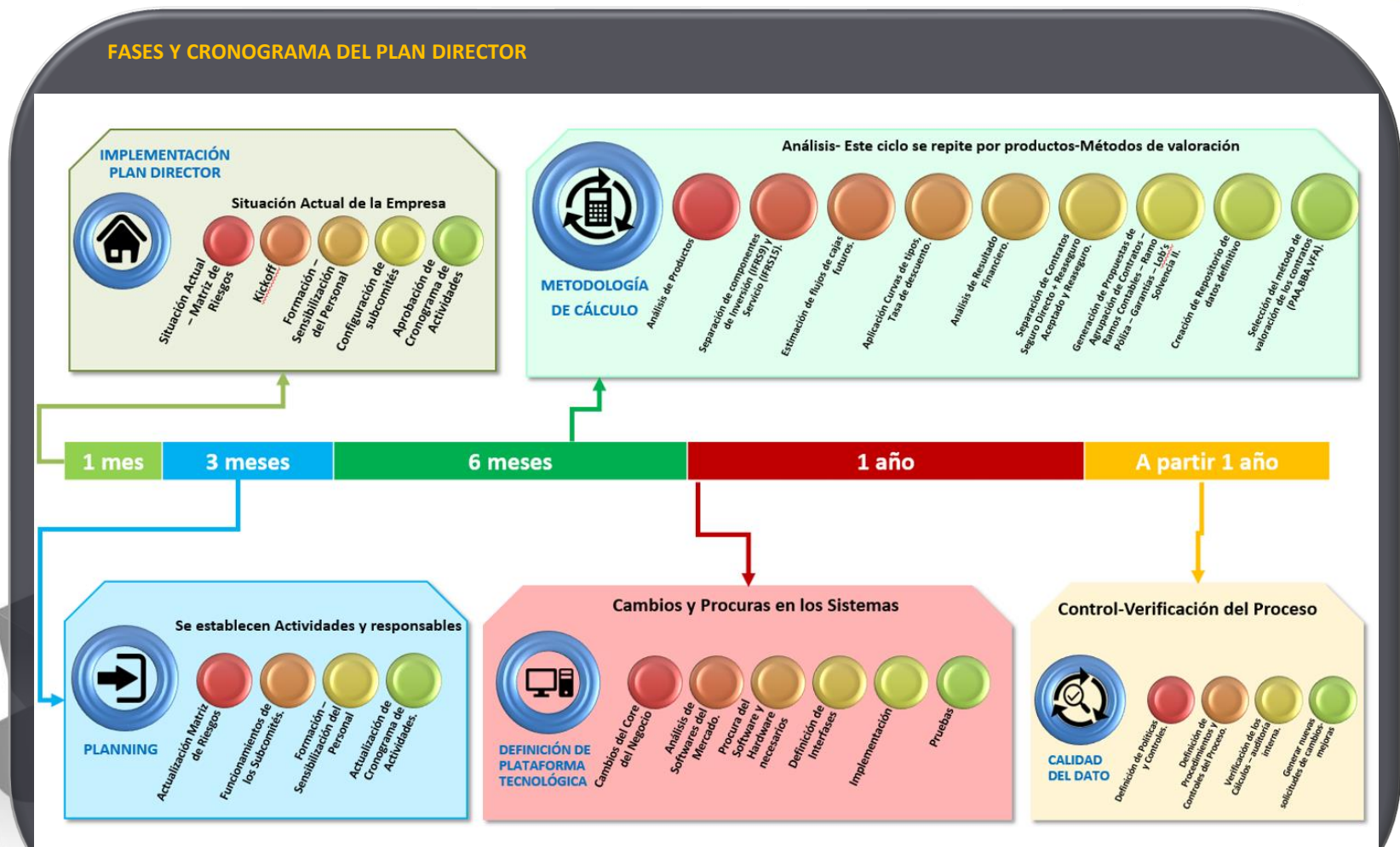
Procesos a tratar: IFRS 17



PRINCIPALES RETOS E IMPLICACIONES

- Naturaleza del Riesgo
- Metodologías de Cálculo y Valoración
- Actuarial
- Reporte
- Procesos
- Gestión y Tratamiento de Datos
- Cuenta Técnica
- Sistemas, Motores de Cálculo e Información
- Operativa
- Sistema de Gobierno
- Capital Humano

Procesos a tratar: IFRS 17



Procesos a tratar: IFRS 17



METODOLOGÍAS DE VALORACIÓN

PREVIO:

1. CONTRATO – COMPONENTES, TRATAMIENTO, DURACIÓN –
2. AÑADAS
3. ONEROSIDAD

BLOQUES/TIPOS:

1. BEST ESTIMATE / ACTUALIZACIÓN FINANCIERA / RISK MARGIN / CONTRACTUAL SERVICE MARGIN
2. PREMIUM ALLOCATION APPROACH / BUILDING BLOCK APPROACH / VARIABLE FEE APPROACH

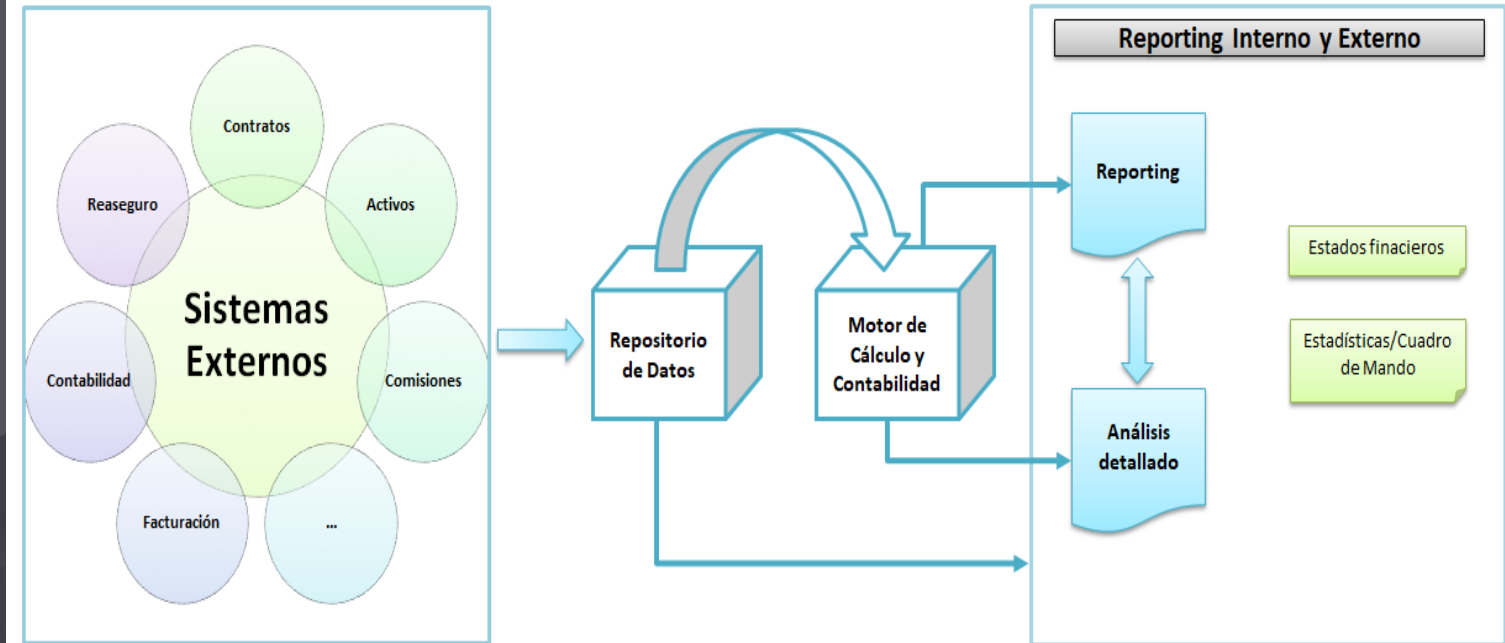
BLOQUES / TIPOS	PAA	BBA	VFA
BEST ESTIMATE			
ACTUALIZACIÓN FINANCIERA			
RISK MARGIN			
CONTRACTUAL SERVICE MARGIN			

Procesos a tratar: IFRS 17



GESTIÓN Y TRATAMIENTO DE LOS DATOS

Gestión del Workflow



Procesos a tratar: IFRS 17



COMITÉ IFRS 17

MISIÓN

Es responsable de aplicar la norma NIIF17; verificando el cumplimiento de la misma y los niveles de exposición de los distintos riesgos.

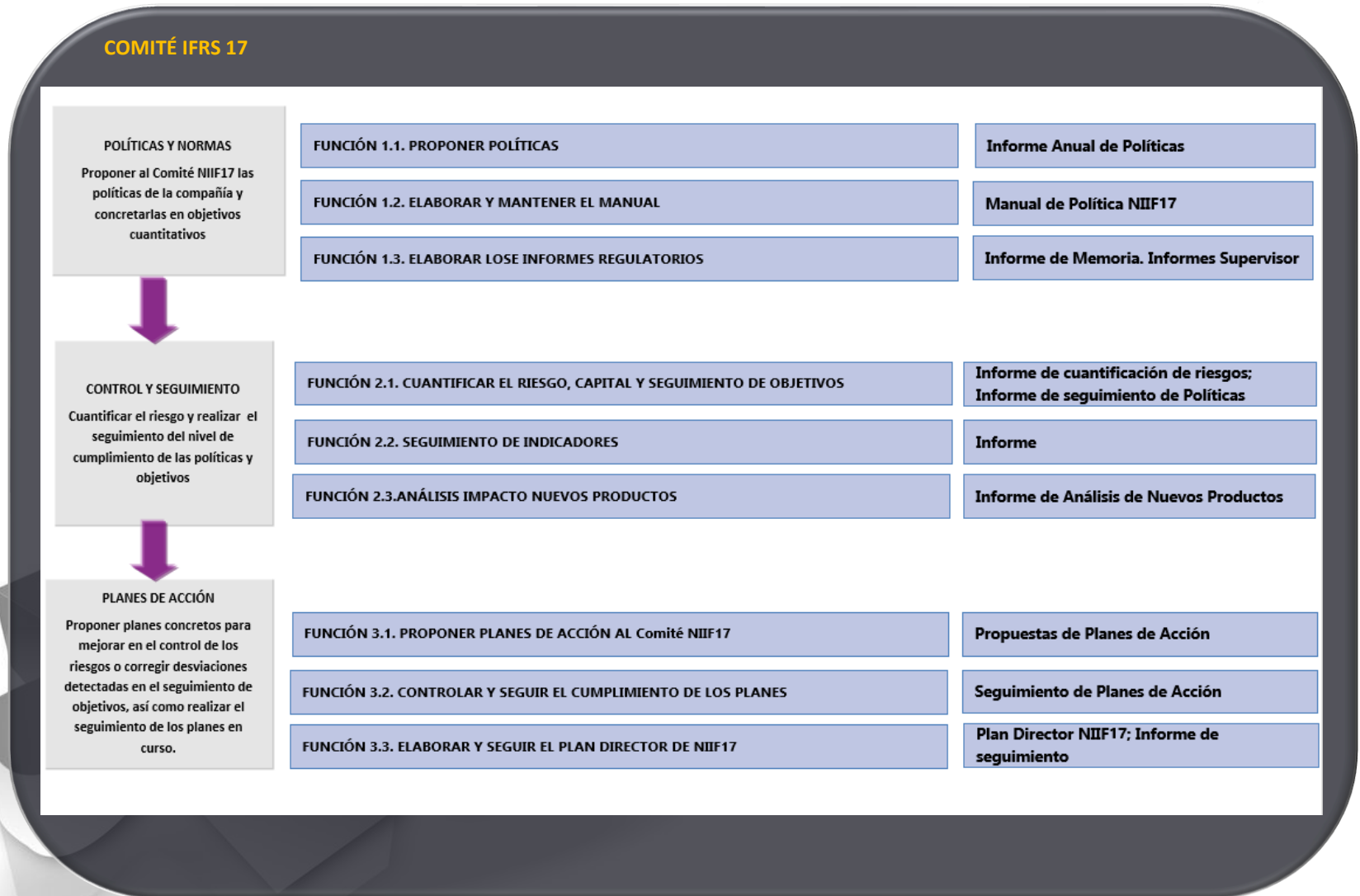
De forma adicional, implementa y evalúa las metodologías de valoración y medición de riesgos, y propone planes de contingencia y mejora.

DEPARTAMENTOS CON LOS QUE SE RELACIONA

Todos los departamentos deben aportar la información necesaria para el seguimiento de los riesgos de la entidad, así como aplicar las políticas de riesgos establecidas; específicamente:

1. Departamento de Inversiones.
2. Departamento Técnico/ Actuarial.
3. Departamento de Organización y Sistemas de Información.
4. Departamento Administrativo-Financiero.
5. Departamento Asistencial / Proveedores

Procesos a tratar: IFRS 17



Procesos a tratar: IFRS 17



MATRIZ DE RIESGOS IFRS 17

IMPACTO RIESGO		PROBABILIDAD RIESGO		VALORACION CONTROLES		IMPACTO RIESGO RESIDUAL	
Bajo	1	MUY IMPROBABLE	10%	MUY BUENO	95%	Bajo	Entre 0 Y 0,5
Moderado	2	IMPROBABLE	20%	BUENO	80%	Moderado	Entre 0,5 Y 1
Significativo	3	POSIBLE	50%	MEDIO	65%	Significativo	Entre 1 Y 1,5
Alto	4	PROBABLE	75%	BAJO	50%	Alto	Entre 1,5 Y 2
Muy Alto	5	MUY PROBABLE	90%	MUY BAJO	25%	Muy Alto	Mayor que 2
				SIN CONROL	0%		

Área de Gestión de Riesgo	Riesgos	Impacto	Probabilidad	Inherente	Control	Residual
CUANTITATIVO (PILAR I) IFRS17	30	4.4	76	3.34	33	2.28
OPERACIONES (PILAR II) IFRS17	27	3.81	69	2.65	55	1.19
RECURSOS HUMANOS (PILAR II) IFRS17	7	3.86	70	2.69	44	1.51
REPORTING (PILAR III) IFRS17	17	4.29	80	3.44	19	2.84
SISTEMA DE GOBIERNO (PILAR II) IFRS17	13	3.85	73	2.81	38	1.73
SISTEMAS (PILAR II) IFRS17	23	4.13	78	3.26	51	1.68
TOTAL	117	4.1	75	3.08	41	1.89

Procesos a tratar: IFRS 17



MATRIZ DE RIESGOS IFRS 17: Ejemplo de gaps en SISTEMAS/ IT

GAPS SISTEMAS			
Nº	ÁREA GESTIÓN DE RIESGOS	DESCRIPCIÓN	PROPUESTA
18	SISTEMAS	<p>REPOSITORIO DE DATOS:</p> <p>LA ENTIDAD NO HA REALIZADO LA ADAPTACIÓN DE LOS APLICATIVOS INFORMÁTICOS A LAS NECESIDADES DE NIIF 17 Y NIIF 9.</p> <p>LA ENTIDAD NO HA REALIZADO UN ANÁLISIS EN EL CUAL SE VALORE LA NECESIDAD DE DISPONER DE NUEVAS HERRAMIENTAS ASÍ COMO DE UN REPOSITORIO DE DATOS CARA A LOS REQUERIMIENTOS DE NIIF 17.</p> <p>LA ENTIDAD NO DISPONE DE NINGÚN APLICATIVO PARA LOS CÁLCULOS ACTUARIALES, UTILIZAN EXCEL Y R.</p>	<p>REALIZAR LA ADAPTACIÓN DE LOS APLICATIVOS INFORMÁTICOS A LAS NECESIDADES DE NIIF 17 Y NIIF 9.</p> <p>REALIZAR UN ANÁLISIS EN EL CUAL SE VALORE LA NECESIDAD DE DISPONER DE NUEVAS HERRAMIENTAS ASÍ COMO DE UN REPOSITORIO DE DATOS CARA A LOS REQUERIMIENTOS DE NIIF 17.</p> <p>VALORAR LA NECESIDAD DE ADQUIRIR UN SOFTWARE PARA CÁLCULOS ACTUARIALES.</p>
19	SISTEMAS	<p>APLICATIVOS:</p> <p>LA ENTIDAD SE ENCUENTRA EN PROCESO DE EVALUACIÓN DEL CAMBIO DE SU SISTEMA CORE, POR LO TANTO NO SE HA DEFINIDO TODOS LOS ASPECTO QUE CONLLEVARÁ EL CAMBIO DE SISTEMA.</p> <p>LA ENTIDAD NO HA DOCUMENTADO UN ANÁLISIS DE IMPACTO QUE PERMITA VALORAR LOS CAMBIOS QUE DEBERÁ TENER EL CPD, LOS ASPECTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE SIRWEB Y LOS REQUERIMIENTOS DE LA NIIF 17.</p> <p>LA ENTIDAD NO DISPONE DE UN ENTORNO DE PRUEBA DE LOS SISTEMAS DE LA ENTIDAD INDIVIDUAL PARA LAS SIMULACIONES DE LOS REQUERIMIENTOS DE NIIF 17, DIFERENTE A LOS ENTORNOS DE PRUEBA ACTUALES.</p> <p>NO SE HA REALIZADO UN ANÁLISIS DEL IMPACTO QUE TENDRÁN LOS REQUERIMIENTOS DE NIIF 17 EN PLAN DE SISTEMAS.</p>	<p>SE RECOMIENDA AGILIZAR EL ANÁLISIS DEL CAMBIO DE CORE, CON EL OBJETO DE TENER CLARO SI EL ESFUERZO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NIIF 17 SE REALIZARÁ EN AMBOS SISTEMAS O SOLO EN EL NUEVO.</p> <p>VALORAR EL IMPACTO DE LOS CAMBIOS DERIVADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA NORMATIVA CONTABLE SOBRE EL CPD, GARANTIZANDO LA IDONEIDAD QUE GARANTICE EL MOTOR DE CÁLCULO QUE EXIGE LA NUEVA NORMATIVA.</p> <p>VALORAR LA POSIBILIDAD DE DESARROLLAR UN ENTORNO DE PRUEBAS PARA LAS DIFERENTES SIMULACIONES SOBRE LA CUENTA DE RESULTADOS, PARA LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS.</p> <p>VALORAR EL IMPACTO DE LOS CAMBIOS REQUERIDOS POR LA NIIF 17 SOBRE EL PLAN DE SISTEMAS Y SOBRE LA GESTIÓN DE LA DEMANDA.</p>

ACCIONES			
ACCION	Nº GAPS MATRIZ	FECHA LIMITE INICIO	RESPONSABLE
18	1271, 1318, 1320, 1322, 1265, 1315, 1266	GERENTE DE SISTEMAS	17/06/2019
19	1323, 1324, 1394, 1392, 1393, 1317, 1277, 1371, 1356	GERENTE DE SISTEMAS	17/06/2019

Procesos a tratar: IFRS 17



CUENTA DE RESULTADOS LOCAL VS NIIF 17

CUENTA TÉCNICA LOCAL

Primas imputadas al ejercicio, netas de reaseguro-

Primas devengadas-

Primas del reaseguro cedido

Variación de la provisión para primas no consumidas y para riesgos en curso-

Variación de la provisión para primas no consumidas, reaseguro cedido

Ingresos del inmovilizado material y de las inversiones-

Otros ingresos técnicos

Siniestralidad del ejercicio, neta de reaseguro-

Prestaciones y gastos pagados

Variación de la provisión para prestaciones

Gastos imputables a prestaciones

Variación de otras provisiones técnicas, netas de reaseguro

Participación en beneficios y extornos-

Gastos de explotación netos-

Gastos de adquisición

Gastos de administración

Comisiones y participaciones en el reaseguro cedido y retrocedido

Otros gastos técnicos-

Gastos del inmovilizado material y de las inversiones-

Subtotal (Resultado de la Cuenta Técnica)

CUENTA DE RESULTADOS IFRS17

Ingresos técnicos

Prestaciones y gastos esperados

Liberación del Risk Adjustment

Liberación Contractual Service Margin

Otros ingresos

Gastos técnicos

Prestaciones reales

Gastos de administración

Gastos de adquisición

Gastos generales

Pérdidas de contratos onerosos

Resultado técnico

Ingresos financieros

Resultado de enajenación de inversiones financieras

Ingresos o pérdidas por cambios de valoración

Gasto o ingreso de intereses asociados a pasivos de seguro

Intereses acreditados del pasivo de seguros

Resultado financiero

Resultado antes de impuestos

Procesos a tratar: IFRS 17



CUENTA DE RESULTADOS LOCAL VS NIIF 17

CUENTA TÉCNICA LOCAL	Año 0
Primas imputadas al ejercicio, netas de reaseguro	1.291.859 €
Primas devengadas	2.679.242
Primas del reaseguro cedido	-2.238.690
Variación de la provisión para primas no consumidas y para riesgos en curso	851.306
Variación de la provisión para primas no consumidas, reaseguro cedido	
Ingresos del inmovilizado material y de las inversiones	
Otros ingresos técnicos	
Siniestralidad del ejercicio, neta de reaseguro	-1.159.465 €
Prestaciones y gastos pagados	-296.325 €
Variación de la provisión para prestaciones	-863.140 €
Gastos imputables a prestaciones	
Variación de otras provisiones técnicas, netas de reaseguro	
Participación en beneficios y extornos	
Gastos de explotación netos	-518.745
Gastos de adquisición	-1.425.819
Gastos de administración	-1.526.152
Comisiones y participaciones en el reaseguro cedido y retrocedido	2.433.226
Otros gastos técnicos	
Gastos del inmovilizado material y de las inversiones	
Subtotal (Resultado de la Cuenta Técnica)	-386.352 €

CUENTA DE RESULTADOS IFRS 17

	TOTAL
Ingresos técnicos	959.562
Ingresos por seguros	1.556.894
Liberación del Risk Adjustment	-597.332
Liberación Contractual Service Margin	
Otros ingresos	
Gastos técnicos	-2.372.828
Prestaciones reales	-1.159.465
Gastos de administración	-1.526.152
Gastos de adquisición	1.007.407
Gastos generales	0
Pérdidas de contratos onerosos	-694.617
Resultado técnico	-1.413.266
Ingresos financieros	
Resultado de enajenación de inversiones financieras	
Ingresos o pérdidas por cambios de valoración	
Gasto o ingreso de intereses asociados a pasivos de seguro	
Intereses acreditados del pasivo de seguro	
Resultado financiero	
Resultado antes de impuestos	-1.413.266 €

Procesos a tratar: IFRS 17



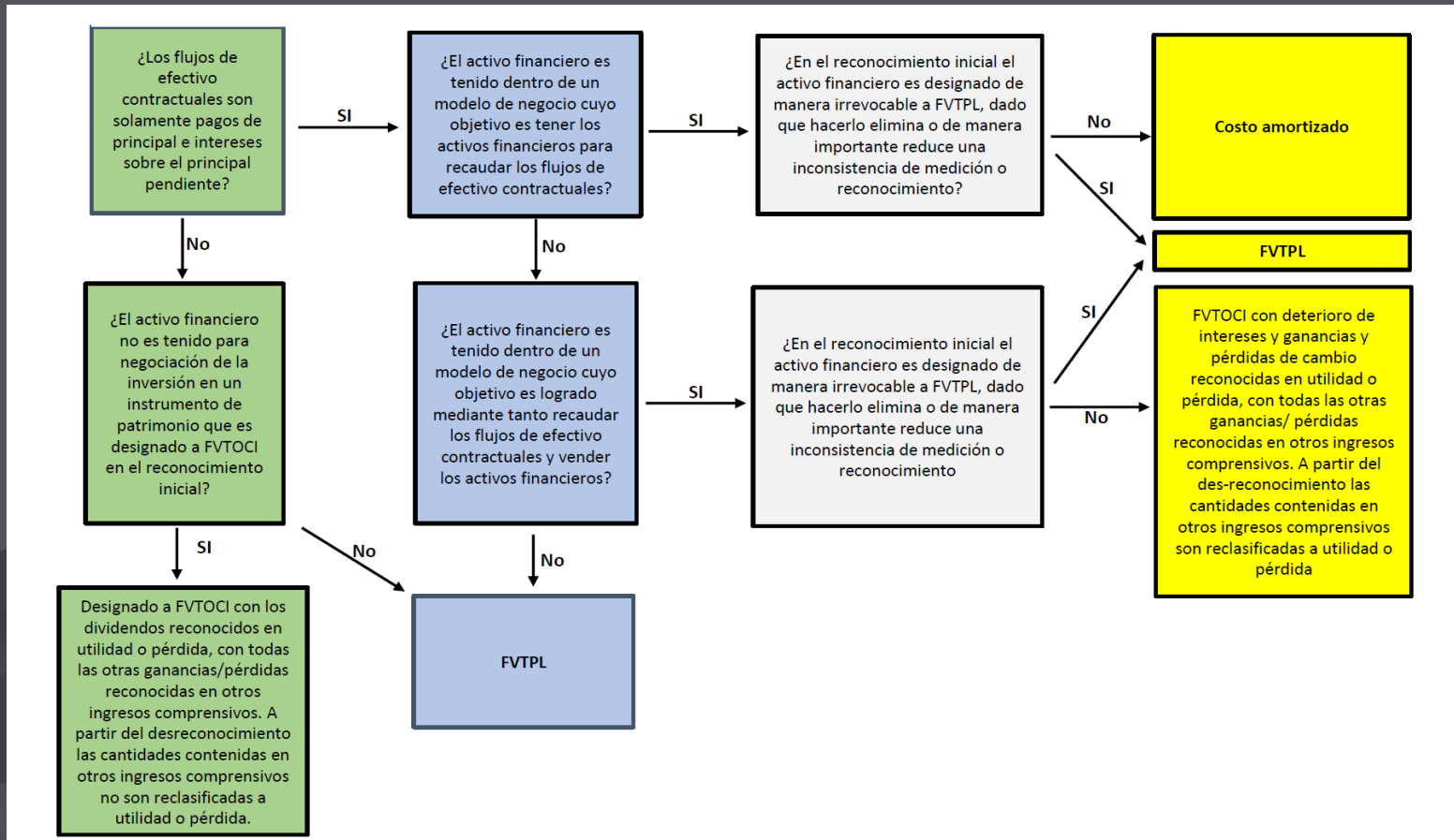
VÍNCULO ENTRE IFRS 9 E IFRS 17

- La norma IFRS 9 sustituye a la NIC 39 y es de aplicación desde el 1 enero de 2018.
- Se introduce un nuevo enfoque de clasificación, basado en dos conceptos: Las características de los flujos de efectivo contractuales de los activos y el modelo de negocio de la entidad. La determinación de en qué medida los flujos de efectivo contractuales son solamente pagos de principal e intereses, será más complicado en la medida en que sea más “sofisticado” el instrumento.
- Los activos financieros se clasifican en el momento de su registro inicial en 3 categorías de valoración:
 - Coste amortizado: Si el objetivo del modelo de negocio es mantener un activo financiero con el fin de cobrar flujos de efectivo contractuales y, según las condiciones del contrato, se reciben flujos de efectivo en fechas específicas que constituyen exclusivamente pagos del principal más intereses sobre dicho principal
 - Valor razonable con cambios en patrimonio: Si el modelo de negocio tiene como objetivo tanto la obtención de flujos de efectivo contractuales como su venta y, según las condiciones del contrato, se reciben flujos de efectivo en fechas específicas que constituyen exclusivamente pagos del principal más intereses sobre dicho principal. El resto de variaciones de valor razonable se registran en partidas de patrimonio y podrán reciclarse a pérdidas y ganancias en su venta
 - Valor razonable con cambios en pérdidas y ganancias: Resto de activos.
- La clasificación de los pasivos financieros se mantiene similar a la de NIC 39, valorándose a coste amortizado, excepto aquellos pasivos que se mantengan para negociar que serán valorados a valor razonable con cambios en resultados.

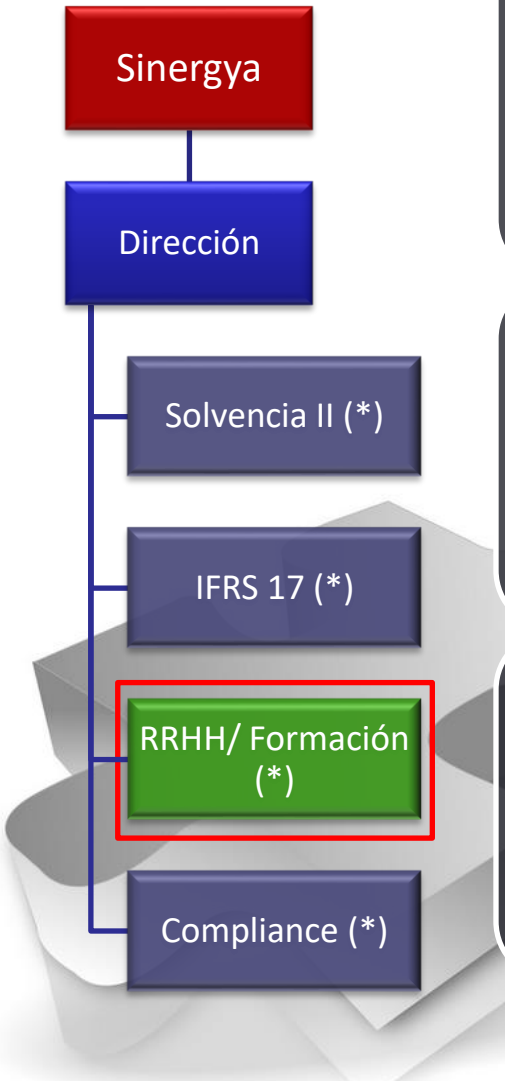
Procesos a tratar: IFRS 17



RESUMEN DEL MODELO DE CLASIFICACIÓN Y MEDICIÓN PARA ACTIVOS FINANCIEROS SEGÚN IFRS 9



Procesos a tratar: RRHH/ Formación



¿Es factible externalizar este Servicio?: Sí, continuamente las empresas demandan recursos humanos para diferentes proyectos y actividades formativas a la carta.

Hay alternativas en el mercado: Sí, ya que los recursos humanos y la formación forman parte del ADN de cualquier consultora.

Ventajas de AREA XXI: Alta experiencia en docencia y actividades formativas en escuelas de negocios, universidades y entidades aseguradoras en diferentes países, aportando también recursos en proyectos de corta, media y larga duración.

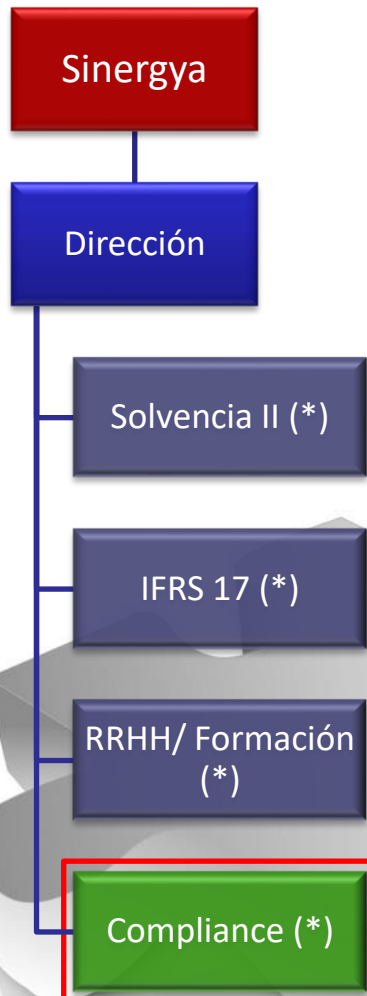
Somos funciones externalizadas del Sistema de Gobierno de diversas entidades.

Procesos a tratar: RRHH/ Formación



- Desarrollo de acciones formativas de alto nivel <https://www.area-xxi.com/oferta/>:
 - Aspectos de índole actuarial.
 - Solvencia II en sus tres pilares (Curso especialización Solvencia II ICEA)
 - Financiero.
 - Contabilidad.
 - IFRS 17.
 - IDD.
 - Protección de datos.
 - Fraude.
 - Leyes y novedades normativas de seguros.
- Elaboración de políticas: RRHH, remuneraciones, aptitud y honorabilidad,...
- Externalización de funciones fundamentales: actuarial, gestión de riesgos, compliance y auditoría interna.
- Cesión de recursos humanos para diversos proyectos en entidades aseguradoras o en otras consultoras.

Procesos a tratar: Compliance



¿Es factible externalizar este Servicio?: Sí, como función vinculada a las áreas de apoyo a la dirección y dependientes del entorno regulador.

Hay alternativas en el mercado: Sí, diversos organismos con ICEA, UNESPA proveen de asistencia normativa.

Ventajas de AREA XXI: Experiencia y equipo orientado no sólo al conocimiento y divulgación de las últimas novedades sino a su puesta en práctica y evaluación de impacto – coste.

Procesos a tratar: Compliance



Departamento de COMPLIANCE

Uno de los principales condicionantes para los empleados es trabajar en un ambiente de control y cumplimiento para evitar prácticas indebidas que puedan perjudicar a la entidad y a los clientes.

El departamento de Compliance se encarga de controlar y verificar el cumplimiento tanto de la legislación y normativa legal como de las normas internas en cada una de las áreas y de proporcionar asesoría en la relación con empleados, clientes, proveedores, autoridades, etc.. independientemente del negocio en cuestión.

En el ejercicio de su función, el Departamento de Compliance:

- Se asegura de que los riesgos de incumplimiento sean adecuadamente identificados, valorados, controlados, evaluados y reportados.
- Garantiza que los Órganos de Gobierno sean informados de los casos de incumplimiento con el fin de determinar planes de acción específicos.

Procesos a tratar: Compliance



- Contribuye a una cultura de Compliance mediante la educación, la formación de nuevos empleados y la aplicación de estándares éticos y de transparencia a través de la debida administración de las políticas corporativas. Acerca de éstas, el departamento realiza recordatorios a todo el personal por medio de la intranet y el Buzón de Compliance.
- Actualiza su programa de Compliance para reflejar los cambios en las condiciones de operación de los negocios y del ambiente regulatorio.
- Trabaja por alcanzar las expectativas regulatorias y vela por su estricto cumplimiento.