



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN  
DEL RIESGO OPERACIONAL EN LA INDUSTRIA  
DE SERVICIOS FINANCIEROS**

**T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**PRESENTA:**

**ANDRÉS IVÁN ZECUA FERNÁNDEZ**

**DIRECTOR DE TESIS:  
M.I. SUSANA CASY TÉLLEZ BALLESTEROS**

**MÉXICO, D.F.**

**2011**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# *Agradecimientos*

## *A mis padres*

*Por el apoyo incondicional y motivación que ha sido indispensable para la culminación de mis estudios profesionales, en particular a la memoria de mi padre que con su ejemplo de trabajo, dedicación y honestidad me ha dejado la mejor de las enseñanzas.*

## *A mis hermanos*

*Por sus consejos, motivación y comprensión en los momentos más difíciles.*

## *A mi director de tesis y sinodales*

*Por sus observaciones y recomendaciones que sin duda contribuyeron a mejorar el presente trabajo.*

# Contenido

<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Planteamiento del Problema, Objetivos y Alcance</b> .....	<b>2</b>
1.1. Necesidad de la Administración del Riesgo Operacional .....	2
1.2. Planteamiento del Problema .....	2
1.3. Alcance .....	3
Delimitación del Proyecto .....	3
Expectativas del Proyecto .....	3
1.4. Objetivo .....	4
Objetivo General .....	4
Objetivo Específico .....	4
1.5. Justificación .....	4
Beneficios Económicos .....	4
Prevención de Fraudes .....	4
Cumplimiento Regulatorio .....	5
<b>2. Antecedentes</b> .....	<b>6</b>
2.1. Evolución del Sistema Financiero Mexicano .....	6
La Banca en México .....	6
2.2. Estructura Actual del Sistema Financiero Mexicano .....	10
Estructura del Sistema Financiero Mexicano .....	10
Entidades de Regulación, Supervisión y Control .....	14
Sector Bancario (Instituciones de Crédito) .....	22
Sector Bursátil .....	25
Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito .....	28
Grupos Financieros .....	29
2.3. Necesidades y Expectativas del Sistema Financiero Mexicano .....	31
Referencias .....	33
<b>3. Marco Teórico de la Metodología</b> .....	<b>34</b>
3.1. Identificación de las Necesidades y Expectativas de la Administración .....	34
Antecedentes del Proyecto .....	34
Declaración de Expectativas de la Administración .....	35
Planteamiento de Objetivos y Alcance .....	37
3.2. Análisis y Entendimiento de Ciclo(s) y Procesos de Negocio .....	37
Estructura de Gobierno y Administración .....	37
3.3. Diseño e Implementación del Sistema de Administración del Riesgo Operacional .....	40
Mapeo de Procesos .....	40
Mapeo de Riesgos .....	44
Mapeo de Controles .....	50
Documentación de los Procedimientos, Políticas o Actividades de Control .....	52
Capacitación y Concienciación a Empleados .....	53
Retroalimentación y Validación de la Administración .....	55
3.4. Evaluación del Diseño del Sistema de Administración del Riesgo Operacional .....	56
Evaluación de los Componentes del Sistema de Administración del Riesgo Operacional .....	56
Evaluación al Diseño del Sistema de Administración del Riesgo Operacional y de la Estructura de Control .....	57

3.5. Resultado de la Evaluación del Diseño del Sistema de Administración del Riesgo Operacional.....	61
Evaluación de Deficiencias .....	61
Elaboración del informe sobre hallazgos y recomendaciones .....	63
Diseño del Plan de Acción o de Remediación.....	63
3.6. Monitoreo y Mejora Continua del Sistema de Administración del Riesgo Operacional.....	64
Monitoreo Continuo .....	64
Evaluaciones Separadas .....	66
Programa de Mejora Continua.....	67
Referencias .....	70
<b>4. Caso Práctico : Administración del Riesgo Operacional del Ciclo de Crédito de una Sociedad Financiera de Objeto Limitado (SOFOL) Vinculada .....</b>	<b>71</b>
4.1. Identificación de las Necesidades y Expectativas de la Administración .....	71
Antecedentes del Proyecto .....	71
Declaración de Expectativas de la Administración .....	72
Planteamiento de Objetivos y Alcance del Proyecto .....	75
4.2. Análisis y Entendimiento del Ciclo y Procesos de Negocio .....	76
Estructura de Gobierno y Administración .....	76
4.3. Diseño e Implementación del Sistema de Administración del Riesgo Operacional .....	91
Mapeo de Riesgos .....	111
Mapeo y Documentación de los Procedimientos, Políticas o Actividades de Control “Controles” .....	121
Retroalimentación y Validación de la Administración.....	126
Establecimiento del Comité de Administración del Riesgo Operacional .....	126
Base de Datos de Pérdidas.....	128
Política General de Administración del Riesgo Operacional .....	132
4.4. Resultados de la Evaluación al Diseño del Sistema de Administración del Riesgo Operacional.....	134
4.5. Monitoreo y Mejora Continua del Sistema de Administración del Riesgo Operacional.....	142
Referencias .....	152
<b>Conclusiones.....</b>	<b>153</b>
Cumplimiento Regulatorio .....	153
Prevención de Pérdidas .....	153
<b>Anexo 1 .....</b>	<b>155</b>
<b>Anexo 2 .....</b>	<b>156</b>
<b>Anexo 3 .....</b>	<b>160</b>
<b>Anexo 4 .....</b>	<b>161</b>
<b>Anexo 5 .....</b>	<b>163</b>
<b>Anexo 6 .....</b>	<b>164</b>
<b>Anexo 7 .....</b>	<b>167</b>
<b>Anexo 8 .....</b>	<b>170</b>

<b>Anexo 9 .....</b>	<b>178</b>
<b>Glosario .....</b>	<b>190</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>192</b>

## Introducción

En los años recientes, los participantes del sector financiero (principalmente reguladores e instituciones bancarias), han reconocido la importancia del riesgo operacional y la necesidad de incorporar este tipo de riesgo en el perfil de riesgo de las instituciones financieras.

Los más recientes desarrollos tecnológicos referentes a la automatización de procesos, el crecimiento de los servicios bancarios vía Internet (banca electrónica, e-commerce), fusiones, adquisiciones que implica la integración de sistemas, el aumento en el uso del outsourcing, nos indican que la probabilidad de pérdidas por riesgos operacionales puede ser cada vez más frecuentes y de mayor severidad.

Uno de los más importantes retos que enfrenta el sector financiero en la actualidad, es la identificación, medición y control del riesgo operacional. El desarrollo de modelos para medir este riesgo esta aún en madurez, debido a la escasez de información y de datos históricos con respecto a pérdidas derivadas del desempeño de personas, sistemas, factores externos incluido la falta, omisión o error en el cumplimiento o interpretación de la regulación local e internacional. En respuesta a esto, uno de los avances más sustanciales se ha dado en el año de 2004 a cargo del grupo de trabajo del Comité de Basilea que ha propuesto modelos de medición de riesgos operacionales similares a los que ya se encuentran en riesgo de mercado y de crédito.

En el ámbito nacional las entidades del sector financiero están obligadas a cumplir con normas regulatorias, relacionadas con la transparencia y eficiencia de los procesos operativos, de ahí la importancia de contar con una efectiva administración de riesgos que cumpla con las exigencias de accionistas, reguladores, clientes y proveedores. De este modo se plantea la necesidad de que las instituciones financieras implementen o fortalezcan sus sistemas de administración de riesgos como el operacional, que de lo contrario puede o podría causar complicaciones para cumplir con la regulación local generando pérdidas por sanciones, así como reducir la ocurrencia de costos por errores en el desempeño de las operaciones del día a día.

El presente documento muestra una metodología general para la gestión del riesgo operacional, de modo que las instituciones del sector financiero puedan aplicarla al momento de evaluar sus políticas y prácticas orientadas a la administración del riesgo operacional, también se plantea que sea útil para reestructurar o fortalecer la administración del riesgo operacional ya existente para efectos de cumplir con exigencias normativas nacionales, facilitando la identificación, evaluación y control de riesgos operacionales con o sin impacto financiero y de este modo responder a la exigencia de la Administración de contar con estructuras de control interno más eficientes.

# 1. Planteamiento del Problema, Objetivos y Alcance

## 1.1. Necesidad de la Administración del Riesgo Operacional

Hoy en día las entidades de la industria de servicios financieros encaran diversos retos, entre los cuales se encuentra la correcta administración de los riesgos a los que están expuestos derivado del aumento de la competencia, la incertidumbre del mercado y de la cada vez más exigente regulación nacional e internacional.

Surge la necesidad de contar con un adecuado sistema de administración de los riesgos incluido el operacional por razones económicas, cumplimiento e imagen pública.

Aunado a lo anterior una adecuada administración del riesgo operacional puede ser la diferencia entre no sufrir pérdidas inesperadas y no aprovechar las oportunidades que se presentan por no saber responder a los riesgos que están presentes en cualquier actividad de negocios.

## 1.2. Planteamiento del Problema

Las compañías del sector financiero operan en ambientes donde factores tales como la globalización, tecnología, regulación, reestructuraciones, mercados cambiantes y competencia, crea incertidumbre. La incertidumbre proviene de la incapacidad de la entidad para determinar la probabilidad que ocurra un evento potencial y de los efectos de éste. La incertidumbre también se presenta en la forma en como la entidad toma las decisiones, por ejemplo si una entidad decide realizar una expansión en otro país o región, conlleva ciertos riesgos y oportunidades asociadas con la estabilidad del ambiente político, económico, recursos, mercado y requerimientos regulatorios.

En función de lo anterior, las entidades del sector financiero enfrentan cada vez más competencia como por ejemplo la creación de nuevos bancos resultado de la expansión en la prestación de servicios, así como exigencias cada vez mayores del público inversionista y de autoridades. Tales circunstancias representan retos, oportunidades y riesgos.

La capacidad de atraer, retener y fortalecer la relación con los clientes depende de la eficiencia en la prestación de servicios y del valor agregado al igual que es cada vez más la exigencia de mantener una adecuada imagen pública y de cumplir con la regulación, que de lo contrario consecuentaria sanciones y deterioro de la marca resultando en pérdidas que inclusive su cuantificación resulta difícil de calcular.

Se puede concluir que los riesgos son cada vez más y de mayores consecuencias. La respuesta no es dejar de afrontar los riesgos, sino la capacidad de manejarlos, es decir la forma en como respondemos a los riesgos mediante la adecuación de los procesos, fortalecimiento del capital humano y procedimientos de supervisión, control y de vigilancia que nos proporcione la seguridad razonable de anticiparnos a los riesgos o de prevenirlos y en su caso de minimizar el impacto de estos.

## 1.3. Alcance

El alcance del presente trabajo se atiene al desarrollo de políticas, procedimientos y procesos para la prevención de pérdidas debido a errores de procesamiento e incumplimiento regulatorio local.

El trabajo se aplicara a un ciclo de negocio y un proceso relevante para una entidad financiera, no incluyendo el procesamiento automático de operaciones.

La metodología propuesta esta orientada al desarrollo de un sistema de Administración del Riesgo Operacional fundamentado en un enfoque de procesos, riesgos y controles dentro de una estructura de control interno.

### **Delimitación del Proyecto**

La metodología desarrollada en éste trabajo, presenta los lineamientos y procedimientos a seguir para su aplicación en todos los niveles y a lo largo de la organización, abarcando diversas áreas, niveles jerárquicos y ciclos de negocio, sin embargo en la aplicación metodológica sólo se realizará a nivel operativo (no incluye Consejo de Administración, Comités de Vigilancia y Dirección General), relativo a un ciclo y a un proceso de negocio en particular, se hará el esfuerzo en desarrollar los principios metodológicos que se ajusten a esta particularidad.

También en este trabajo sólo se harán mención de las técnicas de medición y valuación al riesgo operacional, NO incluyéndolas en el desarrollo metodológico propuesto ni en el caso práctico por no contar con la suficiente información en lo que respecta a bases de información relativas a pérdidas reportadas en entidades del sector financiero mexicano.

### **Expectativas del Proyecto**

Presentar una metodología útil para la administración del riesgo operacional aplicable a compañías del sector financiero para efectos de prevención de pérdidas y/o generación de costos por incumplimiento regulatorio, errores en la ejecución de procesos y fraude.

## 1.4. Objetivo

### Objetivo General

Desarrollar y aplicar una metodología referente a la administración del riesgo operacional para la prevención de pérdidas en entidades del sector financiero.

### Objetivo Específico

Presentar una metodología de administración del riesgo operacional para el cumplimiento regulatorio aplicable a las instituciones de crédito para prevenir sanciones por parte del Supervisor y útil para el logro de los objetivos operativos permitiendo la mejora en la relación con clientes y proveedores, en beneficio de la generación de valor para los accionistas.

## 1.5. Justificación

### Beneficios Económicos

Una adecuada gestión del riesgo permite a las instituciones contar con procesos que proporcionen seguridad razonable de que los objetivos económicos serán alcanzados, por que ayuda a la administración a detectar y prevenir pérdidas por errores en el procesamiento de información; así mismo, permite a las organizaciones establecer controles que fortalezcan la relación con el cliente generando confianza y aumentando ingresos por la retención de éste.

Permite la mejora de procesos de negocio, detectando brechas de desempeño y desarrollo de estrategias para que los procesos sean efectivos, aportando e implementando medidas que respondan a los objetivos operativos y estratégicos.

### Prevención de Fraudes

Permite implementar medidas para prevenir, detectar el fraude o robo, identificándolos y fortaleciendo controles internos. Así mismo, indica como detectar los signos o alertas de comportamientos ilegales y permite crear una cultura de ética en la organización.

## **Cumplimiento Regulatorio**

Permite la realización de los procedimientos de cumplimiento con la normatividad aplicable; así como, desarrollar programas de detección y mejoramiento de controles para responder a los riesgos por incumplimiento de los requisitos de la CNBV.

## 2. Antecedentes

### 2.1. Evolución del Sistema Financiero Mexicano

#### La Banca en México

##### Nacionalización de la banca

El proceso de nacionalización de la banca en México se presenta dentro de un contexto de crisis económica, que a partir del 1 de Septiembre de 1982 entró en vigor. Para 1983 se fijan las bases de la operación y objetivos para el servicio público de banca y crédito, entre los que destacan el establecimiento de garantías para la protección de los intereses del público, la orientación del funcionamiento de los bancos hacia la política de desarrollo y la redefinición de la estructura del sistema, delimitando las funciones de cada intermediario según la cobertura del servicio.

Sobresale el proceso de restauración bancaria que inició en agosto de 1983 cuando 32 sociedades de crédito fueron fusionadas para integrar solo 12, revocándose a otras 11 la concesión. Por lo anterior, la estructura de bancos comerciales que originalmente sumaba 60 entidades, se redujo a 29.

Como parte de este proceso, en marzo de 1985 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) promovió una nueva reestructuración. Se determinó entonces que el sistema de banca múltiple se reduciría de 29 a 20 instituciones, 6 de las cuales tendrían cobertura nacional, 8 multirregional y 6 más cobertura de carácter local. Finalmente, en abril de 1986 y mayo de 1988 se autorizaron 2 nuevas fusiones, con lo que las instituciones de crédito llegaron a sólo 18, número con el que inició el proceso de desincorporación en 1990.

##### Desincorporación bancaria

En Septiembre de 1990 se creó el Comité de Desincorporación Bancaria, que realizó el diseño y ejecución del proceso de privatización de la banca en coordinación de la Comisión Intersecretarial de Gasto Financiamiento.

Asimismo, con la creación de la Comisión se anunciaron los principios del proceso de privatización, entre los que se encontraban los de contribuir a crear un sistema financiero más competitivo y eficiente; obtener una participación diversificada en el capital de los bancos y promover la descentralización de las operaciones para favorecer el desarrollo regional. Además, se buscó la transparencia en la valuación de las entidades, utilizando para ello criterios generales uniformes y de amplia aceptación, dentro de un proceso que abarcó tres etapas:

- La valuación contable, referida al patrimonio total de cada banco, agrupando la calificación de cartera y la valuación económica, que adicionaba el valor presente de los flujos esperados en la relación pasivos / activos y la estimación del potencial de generación de utilidades.

- La desincorporación a través de la enajenación de los títulos representativos del capital social de cada Banco vía la conformación de paquetes accionarios colocados a subasta por el Comité.
- Finalmente, la autorización para la operación, concedida a grupos y sociedades controladoras de grupos financieros, excluyendo a postores con registro individual. Las condiciones de pago se fueron determinando en cada caso según las convocatorias correspondientes.

Del total de las instituciones, 13 fueron incorporadas a grupos financieros y el resto pasaron al poder de grupos constituidos por personas físicas. El Gobierno Federal recibió por la venta de acciones 37,856 millones de pesos sin considerar las deducciones por ajustes de precios de auditorías de compra-venta, que representaron 3.6% de dicho monto. En cuanto a precio de venta, el múltiplo promedio del valor de mercado respecto al valor en libros fue de 3.06, muy superior al nivel de 2.1 observado en procesos de venta de bancos para países desarrollados.

### **La banca privada de inicios de los noventas**

Durante este ciclo la banca tuvo crecimiento favorable como es el caso del aumento de los activos bancarios, sobre todo en el bienio 1993-1994 tuvo una estrecha asociación con la dinámica de Producto Interno Bruto (PIB), incluso mayor a la que tradicionalmente tiene la inversión pública. De hecho, en ese período se detonó la expansión crediticia más importante registrada en el país en las últimas tres décadas.

La superación de las antiguas regulaciones y el favorable desempeño en las finanzas públicas permitieron entonces diversificar la asignación de crédito, por lo que entre 1988 y 1993 las proporciones de recursos dirigidas a la industria, la vivienda y el consumo crecieron, en contraste con la contracción del crédito asignado al gobierno. Cabe destacar que en este período los créditos vigentes a vivienda y a consumo aumentaron en términos reales por arriba del 250% y hacia finales de 1993, absorbían 23% de la cartera crediticia comercial, 12 puntos más que lo registrado 5 años antes.

El ciclo de inversión que acompañó este proceso permitió, por otra parte, que el empleo generado se ubicara en casi diez y medio millones de puestos, aumentando el ingreso per cápita de la población. Entre otros efectos positivos, esto influyó en el propio crecimiento de la base de ahorro doméstico, situándose hacia principios de 1994 la captación bancaria a niveles récord.

### **La crisis bancaria**

Durante 1995 los desajustes económicos resultaron desfavorables para la operación de banca, la captación de la banca comercial disminuyó 19% en términos reales, una contracción equivalente a la registrada durante el choque petrolero de los años ochenta. El financiamiento a los sectores productivos decreció a su vez en 25%, coadyuvando a la contracción en la inversión por un equivalente a 5 puntos del PIB.

La combinación de estancamiento económico, repunte inflacionario y altas tasas de interés se tradujo en dificultades para los deudores de la banca. Por ello, la cartera vencida creció 156% en un solo año, hasta situarse en casi 140 mil

millones de pesos en diciembre de 1995, aproximadamente 15% de la cartera total, dentro de una problemática que abarcó todos los sectores económicos, sin distinción del tamaño del acreditado.

El deterioro en la calidad de la cartera crediticia obligó, no obstante la profundidad de la crisis, a acelerar la capitalización de las instituciones con el fin de cubrir las regulaciones existentes. Así, entre 1995 y la erogación programada para 1996, los accionistas de la banca aportaron capital fresco por 35,500 millones de pesos, lo que equivale casi al monto total pagado entre 1991 y 1992 durante el proceso de desincorporación.

### **Los nuevos competidores de la banca**

La desregulación financiera, en particular la reforma constitucional que restableció el régimen mixto en la banca, y la conclusión del proceso de desincorporación, propiciaron la aparición de nuevos competidores de carácter nacional. Este hecho revirtió el redimensionamiento de las instituciones bancarias, y casi duplicó el número de bancos nacionales existentes, de 18 hacia fines de 1993, a 34 para 1996.

Los 17 bancos nuevos representaban a mayo de 1996, el 3.1% de los activos totales del sistema bancario y participaban con el 2.2% de la cartera total, excluyendo a los bancos intervenidos, y el 0.5% de la cartera vencida.

Ninguno de los nuevos bancos se ha propuesto como estrategia específica atacar el mercado masivo ni la banca de menudeo, al menos en principio. Todos ellos pueden definirse como bancos de alcance regional, o aún local, con una clara orientación de mercado. En especial se enfocan a atender las necesidades del segmento corporativo y empresarial; en este último caso sólo hasta nivel medio, con énfasis hacia las empresas exportadoras. Inclusive, algunos nacieron justamente para otorgar los servicios bancarios a algún consorcio o grupo empresarial en particular, y ligados a un grupo financiero. Otros más, complementan su enfoque de negocios incorporando el nicho de personas físicas de ingresos medios.

En correspondencia con el nicho de mercado, la estrategia de negocios de los bancos nuevos consiste en apoyar su intermediación fuertemente en operaciones de mercado de dinero. Adicionalmente, algunos cumplen funciones de banca de inversión.

Entre los nuevos bancos se pueden citar a Afirme, Alianza, Anahuac, Bajío, Banregio, Inbursa, Industrial, Interacciones, Interbanco, Invex, Ixe, Mifel, Pronorte, Quádrum, Sureste.

En resumen el proceso evolutivo de la banca en México de 1982 a los inicios del año 2000 se aprecia de acuerdo con la figura 1.2.

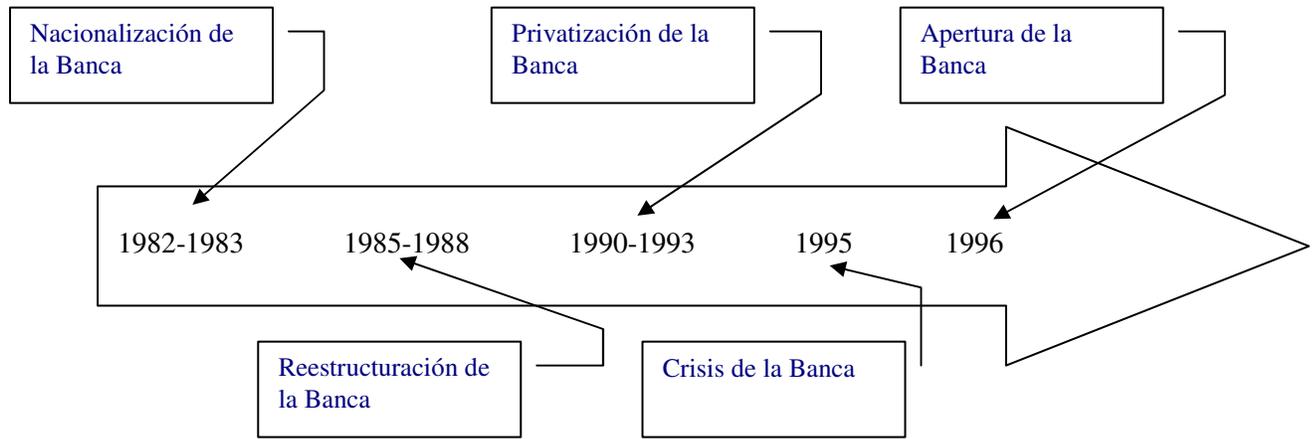


Figura 1.2 Evolución de la Banca en México.

## 2.2. Estructura Actual del Sistema Financiero Mexicano

Este apartado tiene el objeto de mostrar la estructura, actual funcionamiento, así como la regulación y normatividad indispensable de operación del Sistema Financiero Mexicano y en especial el de la Banca Múltiple, por la necesidad de contextualizar el ambiente regulatorio y partes constitutivas del Sistema Financiero y Banca en nuestro país.

### Estructura del Sistema Financiero Mexicano

El sistema financiero mexicano es el conjunto de personas y organizaciones, tanto públicas como privadas, por medio de las cuales se captan, administran, regulan y dirigen los recursos financieros que se negocian entre los diversos agentes económicos, dentro del marco de la legislación correspondiente<sup>1</sup>. El sistema financiero mexicano para facilitar su comprensión, esta dividido en cuatro partes, y son:

- Las instituciones reguladoras.
- Las instituciones financieras, que realizan propiamente las actividades financieras.
- Las personas y las organizaciones que realizan operaciones, en calidad de clientes, con las instituciones financieras.
- El conjunto de organizaciones que se pueden considerar como auxiliares, por ejemplo, las asociaciones de bancos o de aseguradoras.

Vale la pena aclarar que el concepto de cliente aquí manifestado, se refiere a las personas u organizaciones que realizan transacciones con cualquiera de las instituciones financieras. Cuando se trata de alguna persona física que acude a alguna instancia oficial para tratar de resolver alguna controversia con una institución de crédito, el “cliente” asume el papel de quejoso o reclamante, en tanto que en el caso de la institución financiera que acude a alguna comisión reguladora, puede tratarse de una entidad que está cumpliendo con alguna obligación (como entregar información), o que está solicitando algún cambio en su autorización para emitir determinado título de crédito.

Como parte del sistema financiero mexicano existen funciones de regulación y control las cuales son efectuadas por entidades públicas gubernamentales que supervisan las operaciones, así como la definición y operación de las políticas monetarias y financieras establecidas por el gobierno. Las entidades supervisoras y reguladoras del sistema financiero mexicano son las siguientes:

- Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP).
- Banco de México (Banxico).

---

<sup>1</sup>Fuente: Sistemas Financieros Mexicano e Internacional en Internet, Mata Díaz Alfredo y Hernández Almora Luis Ascención, Editorial SICCO, México 1999. pp 3.

- La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).
- La Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF).
- La Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR).

En lo que se refiere a organizaciones auxiliares se puede establecer la siguiente clasificación:

- Asociaciones de instituciones financieras.
- Asociaciones de clientes de las instituciones financieras.
- Fondos de Fomento.

La legislación que se ocupa de los participantes del sistema financiero en función de las disposiciones legales son:

- Ley de instituciones de crédito.
- Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito.
- Ley del Banco de México.
- Ley para regular las Agrupaciones Financieras.
- Ley del Mercado de Valores.
- Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito.

Existen cinco sectores a nivel macro que conforman el sistema financiero, los cuales se anuncian a continuación:

- Sector Bancario.
- Sector de Intermediarios Financieros no Bancarios.
- Sector Bursátil.
- Sector de Derivados.
- Sector de Seguros y Fianzas.

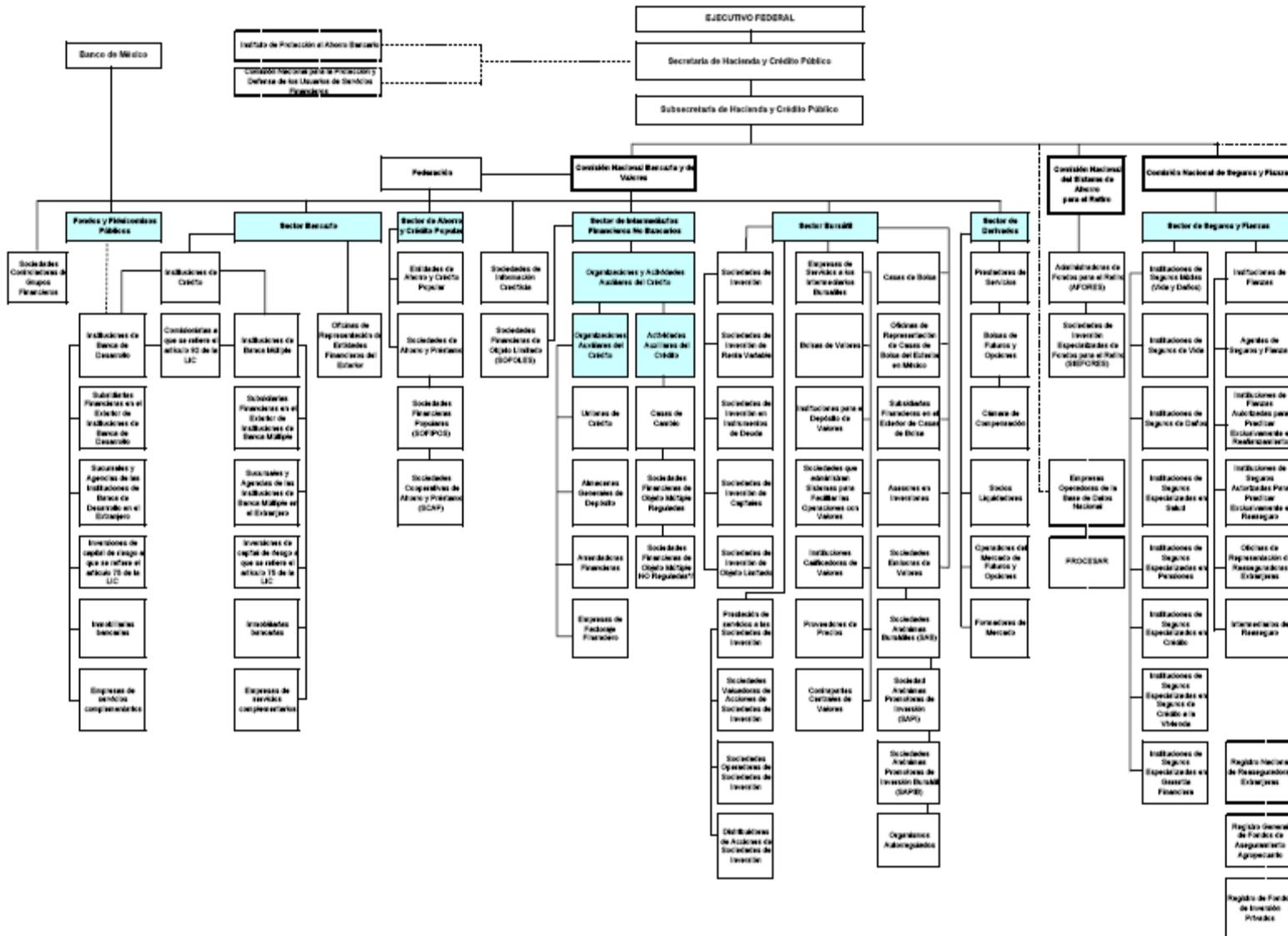
En la figura 1.3 se detalla la estructura y relaciones existentes entre los diversos sectores y actores que conforman el Sistema Financiero Mexicano<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), 2010, Estructura del Sistema Financiero Mexicano. [http://www.hacienda.gob.mx/POLITICAFINANCIERA/casfim\\_new/estructura/organigrama.pdf](http://www.hacienda.gob.mx/POLITICAFINANCIERA/casfim_new/estructura/organigrama.pdf).

ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

S.H.C.P



--- Organismos Descentralizados Coordinados por la SHCP  
 - - - - - Instituciones Coordinadas por la SHCP  
 NOTA 1: Entidades financieras NO reguladas (Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, Título V, Capítulos 1 y 2).

Figura 1.3 Estructura del Sistema Financiero Mexicano.

## Entidades de Regulación, Supervisión y Control

Las cinco principales entidades de regulación y control del sistema financiero mexicano son las siguientes:

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Banco de México (Banxico).
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).
- Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF).
- Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR).

A continuación se presentara las principales funciones que realiza cada una de estas entidades.

### Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)

El objetivo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público es atender en nombre del Ejecutivo Federal el despacho de los asuntos a su cargo, conforme a su ámbito legal de competencia, así como planear y conducir sus actividades de acuerdo con las políticas para el logro de los objetivos y prioridades de la planeación nacional de desarrollo. Entre sus principales funciones se encuentra:

- Proponer, dirigir y controlar la política del gobierno federal en materia financiera, fiscal, de gasto público, crediticia, bancaria, monetaria, de divisas, de precios y tarifas de bienes y servicios del sector público, de estadística, geografía e informática.
- Controlar, vigilar y asegurar el cumplimiento de las disposiciones fiscales, en el cobro de impuestos, contribuciones, derechos, productos y aprovechamientos federales.
- Contratar créditos internos y externos a cargo del gobierno federal.
- Establecer relaciones y mecanismos de coordinación que permitan obtener la congruencia global de la Administración Pública Paraestatal con el Sistema Nacional de Planeación y con los lineamientos generales en materia de financiamiento.
- Dirigir y coordinar la elaboración e integración del Plan Nacional de Desarrollo y los programas regionales y especiales que le encomiende el Ejecutivo Federal.
- Proponer al ejecutivo Federal el programa sectorial del ramo y aprobar los programas institucionales de las entidades paraestatales del sector coordinado, conforme lo establece la Ley de Planeación.

- Presentar al Ejecutivo Federal los proyectos de iniciativas de leyes o decretos, así como los proyectos de reglamentos, decretos, acuerdos, y órdenes relativos a los asuntos de la competencia de la SHCP y del sector paraestatal coordinado.
- Proponer el proyecto de presupuesto de la SHCP, el de los ramos de deuda pública y de participaciones a entidades federativas y municipios, así como el del sector paraestatal coordinado.
- Presentar para su aprobación ante la H. Cámara de Diputados, previo acuerdo del Presidente de la República, la iniciativa de Ley de Ingresos y el proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación, correspondientes al año calendario, en cumplimiento con la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.
- Dirigir la formulación de la Cuenta Anual de la Hacienda Pública Federal y someterla a la consideración del Presidente de la República, para su presentación ante la H. Cámara de Diputados.
- Planear, coordinar y evaluar el sistema bancario mexicano, respecto de la banca de desarrollo y las instituciones de banca múltiple en las que el Gobierno Federal tenga el control por su participación accionaría.
- Ejercer las atribuciones que le señalen las leyes en lo referente a banca múltiple, seguros y fianzas, valores, organizaciones auxiliares del crédito, sociedades, mutualistas de seguros y casas de cambio.
- Informar al Congreso de la Unión sobre el estado que guarde la administración de la SHCP y el sector coordinado, y concurrir cuando se le cite para la discusión de una ley o el estudio de un asunto concerniente a su ramo.

### **Banco de México**

Su objetivo es procurar la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda nacional. De acuerdo con el artículo 3 de la Ley del Banco de México entre sus funciones destacan:

- Regular la emisión y circulación de la moneda, los cambios, la intermediación y los servicios financieros, así como los sistemas de pago.
- Operar con las instituciones de crédito como banco de reserva y acreditarlo de última instancia.
- Prestar servicios de tesorería al gobierno federal y actuar como agente financiero del mismo.
- Fungir como asesor del gobierno federal en materia económica y, particularmente, financiera.

- Participar en el Fondo Monetario Internacional y en otros organismos de cooperación financiera internacional o que agrupen a bancos centrales.
- Operar con los organismos mencionados en el punto anterior, con bancos centrales y con otras personas morales extranjeras que ejerzan funciones de autoridad en materia financiera.

### **Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)**

Según el artículo 4 de la Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores se establece que a la comisión Nacional Bancaria y de Valores, esta facultado lo siguiente:

- Realizar la supervisión de las entidades financieras; del fondo de protección a que se refiere la Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo; de las Federaciones y del fondo de protección a que se refiere la Ley de Ahorro y Crédito Popular, así como de las personas físicas y demás personas morales cuando realicen actividades previstas en las Leyes relativas al sistema financiero.

Tratándose de sociedades cooperativas de ahorro y préstamo, únicamente corresponderá a la Comisión la supervisión de aquellas con niveles de operación I a IV a que se refiere la Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo;

- Emitir en el ámbito de su competencia la regulación prudencial a que se sujetarán las entidades;
- Dictar normas de registro de operaciones aplicables a las entidades;
- Fijar reglas para la estimación de los activos y, en su caso, de las obligaciones y responsabilidades de las entidades, en los términos que señalan las leyes;
- Expedir normas respecto a la información que deberán proporcionarle periódicamente las entidades;
- Emitir disposiciones de carácter general que establezcan las características y requisitos que deberán cumplir los auditores de las entidades, así como sus dictámenes;
- Establecer los criterios a que se refiere el artículo 2o. de la Ley del Mercado de Valores, así como aquéllos de aplicación general en el sector financiero acerca de los actos y operaciones que se consideren contrarios a los usos mercantiles, bancarios y bursátiles o sanas prácticas de los mercados financieros y dictar las medidas necesarias para que las entidades ajusten sus actividades y operaciones a las leyes que les sean aplicables, a las disposiciones de carácter general que de ellas deriven y a los referidos usos y sanas prácticas;
- Fungir como órgano de consulta del Gobierno Federal en materia financiera;

- Procurar a través de los procedimientos establecidos en las leyes que regulan el sistema financiero, que las entidades cumplan debida y eficazmente las operaciones y servicios, en los términos y condiciones concertados, con los usuarios de servicios financieros;
- Autorizar la constitución y operación, así como determinar el capital mínimo, de aquellas entidades que señalan las leyes;
- Autorizar a las personas físicas que celebren operaciones con el público, de asesoría, promoción, compra y venta de valores, como apoderados de los intermediarios del mercado de valores, en los términos que señalen las leyes aplicables a estos últimos;
- Determinar o recomendar que se proceda a la amonestación, suspensión o remoción y, en su caso, inhabilitación de los consejeros, directivos, comisarios, delegados fiduciarios, apoderados, funcionarios, auditores externos independientes y demás personas que puedan obligar a las entidades, de conformidad con lo establecido en las leyes que las rigen;
- Ordenar la suspensión de operaciones de las entidades de acuerdo a lo dispuesto en la Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores;
- Intervenir administrativa o gerencialmente a las entidades, con objeto de suspender, normalizar o resolver las operaciones que pongan en peligro su solvencia, estabilidad o liquidez, o aquéllas violatorias de las leyes que las regulan o de las disposiciones de carácter general que de ellas deriven, en los términos que establecen las propias leyes;
- Investigar aquellos actos de personas físicas así como de personas morales que no siendo entidades del sector financiero, hagan suponer la realización de operaciones violatorias de las leyes que rigen a las citadas entidades, pudiendo al efecto ordenar visitas de inspección a los presuntos responsables;
- Ordenar la suspensión de operaciones, así como intervenir administrativa o gerencialmente, según se prevea en las leyes, la negociación, empresa o establecimientos de personas físicas o a las personas morales que, sin la autorización correspondiente, realicen actividades que la requieran en términos de las disposiciones que regulan a las entidades del sector financiero, o bien proceder a la clausura de sus oficinas;
- Investigar actos o hechos que contravengan lo previsto en la Ley del Mercado de Valores, para lo cual podrá practicar visitas que versen sobre tales actos o hechos, así como emplazar, requerir información o solicitar la comparecencia de presuntos infractores y demás personas que puedan contribuir al adecuado desarrollo de la investigación;

- Imponer sanciones administrativas por infracciones a las leyes que regulan las actividades, entidades y personas sujetas a su supervisión, así como a las disposiciones que emanen de ellas y, en su caso, coadyuvar con el ministerio público respecto de los delitos previstos en las leyes relativas al sistema financiero;
- Conocer y resolver sobre el recurso de revocación que se interponga en contra de las sanciones aplicadas, así como condonar total o parcialmente las multas impuestas;
- Intervenir en los procedimientos de liquidación de las entidades en los términos de ley;
- Determinar los días en que las entidades deberán cerrar sus puertas y suspender sus operaciones;
- Elaborar y publicar estadísticas relativas a las entidades y mercados financieros;
- Celebrar convenios con organismos nacionales e internacionales con funciones de supervisión y regulación similares a las de la Comisión, así como participar en foros de consulta y organismos de supervisión y regulación financieras a nivel nacional e internacional;
- Proporcionar la asistencia que le soliciten las instituciones supervisoras y reguladoras de otros países, para lo cual en ejercicio de sus facultades de inspección y vigilancia, podrá recabar respecto de cualquier persona la información y documentación que sea objeto de la solicitud;
- Intervenir en la emisión, sorteos y cancelación de títulos o valores de las entidades, en los términos de ley, cuidando que la circulación de los mismos no exceda de los límites legales;
- Aplicar a los servidores públicos de las instituciones de banca múltiple en las que el Gobierno Federal tenga el control por su participación accionaria y de las instituciones de banca de desarrollo las disposiciones, así como las sanciones previstas en la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos que correspondan a las contralorías internas, sin perjuicio de las que en términos de la propia Ley, compete aplicar a la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo;
- Llevar el Registro Nacional de Valores e Intermediarios y certificar inscripciones que consten en el mismo;
- Autorizar, suspender o cancelar la inscripción de valores y especialistas bursátiles en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios, así como suspender la citada inscripción por lo que hace a las casas de bolsa;
- Supervisar a los emisores de valores inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios, respecto de las obligaciones que les impone la Ley del Mercado de Valores;
- Dictar las disposiciones de carácter general relativas a la forma y términos en que las sociedades emisoras que dispongan de información privilegiada tendrán la obligación de hacerla de conocimiento del público;

- Expedir normas que establezcan los requisitos mínimos de divulgación al público que las instituciones calificadoras de valores deberán satisfacer sobre la calidad crediticia de las emisiones que éstas hayan dictaminado y sobre otros aspectos tendientes a mejorar los servicios que las mismas prestan a los usuarios;
- Emitir reglas a que deberán sujetarse las casas de bolsa al realizar operaciones con sus accionistas, consejeros, directivos y empleados;
- Autorizar y vigilar sistemas de compensación, de información centralizada, calificación de valores y otros mecanismos tendientes a facilitar las operaciones o a perfeccionar el mercado de valores;
- Ordenar la suspensión de cotizaciones de valores, cuando en su mercado existan condiciones desordenadas o se efectúen operaciones no conformes a sanos usos o prácticas;
- Emitir las disposiciones necesarias para el ejercicio de las facultades que la Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y demás leyes le otorgan y para el eficaz cumplimiento de las mismas y de las disposiciones que con base en ellas se expidan;
- Las demás facultades que le estén atribuidas por esta Ley, por la Ley Reglamentaria de la Fracción XIII Bis del Apartado B, del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y por otras leyes.

### **Comisión Nacional de Seguros y Fianzas**

Su misión es garantizar al público usuario de los seguros y las fianzas, que los servicios y actividades que las instituciones y entidades autorizadas realizan, se apeguen al o establecido por las leyes.

El artículo 68 de la Ley Federal de Instituciones de Fianzas se establecen las siguientes facultades y deberes para esta Comisión:

- Actuar como cuerpo de consulta de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en los casos que se refieran al régimen afianzador y en los demás que la ley determine.
- Hacer los estudios que se le encomienden y presentar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, las sugerencias que estime adecuadas para perfeccionarlos; así como cuantas mociones o ponencias relativas al régimen afianzador estime procedente elevar a dicha Secretaría;
- Coadyuvar con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en el desarrollo de políticas adecuadas, para la asunción de responsabilidades y aspectos financieros en relación con las operaciones del sistema afianzador, siguiendo las instrucciones que reciba de la propia Secretaría;

- Proveer las medidas que estime necesarias para que las instituciones de fianzas cumplan con las responsabilidades contraídas con motivo de las fianzas otorgadas;
- Emitir, en el ámbito de su competencia, las normas de carácter prudencial orientadas a preservar la solvencia, liquidez y estabilidad financiera de las instituciones de fianzas;
- Imponer sanciones administrativas por infracciones a la Ley Federal de Instituciones de Fianzas y a las demás leyes que regulan las actividades, instituciones y personas sujetas a su inspección y vigilancia, así como a las disposiciones que emanen de ellas.

Por su parte, la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, establece en su artículo 108, que la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas tiene las siguientes facultades:

- Realizar la inspección y vigilancia que conforme a las leyes le competen.
- Fungir como órgano de consulta de la SHCP, tratándose del régimen asegurador y en los demás casos que las leyes lo determinen;
- Imponer sanciones administrativas por infracciones a la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros y a las demás leyes que regulan las actividades, instituciones y personas sujetas a su inspección y vigilancia, así como a las disposiciones que emanen de ellas.
- Emitir las disposiciones necesarias para el ejercicio de las facultades que la ley le otorga y para el eficaz cumplimiento de la misma, así como de las reglas y reglamentos que con base en ellas se expidan, y coadyuvar mediante la expedición de disposiciones e instituciones y sociedades mutualistas de seguros, y las demás personas y empresas sujetas a su inspección y vigilancia, con las políticas que en esa materia competen a la SHCP, siguiendo las instrucciones que reciba la misma;
- Presentar opinión a la SHCP sobre la interpretación de la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros y demás relativas en caso de duda con respecto a su aplicación;
- Hacer estudios que le encomienden y presentar a la SHCP, las sugerencias que estime adecuadas para perfeccionarlos, así como cuantas mociones o ponencias relativas al régimen asegurador estime procedente enviar a dicha Secretaría;
- Coadyuvar con la SHCP en el desarrollo de políticas adecuadas para la selección de riesgos técnicos y financieros en relación con las operaciones practicadas por el sistema asegurador, siguiendo las instrucciones que reciba esta Secretaría.

- Intervenir, en los términos y condiciones que la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros señala, en la elaboración de los reglamentos y reglas de carácter general a la que la misma se refiere.
- Formular anualmente los presupuestos que someterá a la autorización de la SHCP;
- Rendir un informe anual de sus labores a la SHCP;
- Las cuotas correspondientes a los servicios de inspección y vigilancia de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, a que se refiere el artículo 106 de la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, se destinarán a cubrir el presupuesto de la Comisión.
- Las demás que le están atribuidas por ley y otros ordenamientos legales respecto al régimen asegurador, siempre que no se refieran a meros actos de vigilancia o ejecución.

#### **Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (Consar)**

El artículo 5, de la Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro establece las facultades de la Consar, entre otras, se consignan las siguientes:

- Regular, mediante la expedición de disposiciones de carácter general, todo lo relativo a la operación de los sistemas del ahorro para el retiro, la recepción, depósito, transmisión y administración de las cuotas y aportaciones correspondientes a dichos sistemas, así como la transmisión, manejo e intercambio de información entre las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, los institutos de seguridad social y los participantes en los referidos sistemas determinando los procedimientos para su buen funcionamiento;
- Expedir las disposiciones de carácter general a las que habrán de sujetarse los participantes en los sistemas de ahorro para el retiro, en cuanto a la constitución, organización, funcionamiento, operación y participación; tratándose de las instituciones de crédito e instituciones de seguros, esta facultad se aplicará en lo conducente;
- Emitir, en el ámbito de su competencia, la regulación prudencial a que se sujetarán los participantes en los sistemas de ahorro para el retiro;
- Emitir reglas de carácter general para la operación y pago de los retiros programados;
- Establecer las bases de colaboración entre las dependencias y entidades públicas participantes en la operación de los sistemas de ahorro para el retiro;

- Otorgar, modificar o revocar las autorizaciones a que se refiere la ley, a las administradoras y sociedades de inversión;
- Realizar la supervisión de los participantes en los sistemas de ahorro para el retiro. Tratándose de las instituciones de crédito, la supervisión se realizará exclusivamente en relación con su participación en los sistemas de ahorro para el retiro. La Comisión Nacional Bancaria y de Valores, la Comisión Nacional de Seguros y fianzas y la Consar, de común acuerdo, establecerán las bases de colaboración para el ejercicio de sus funciones de supervisión;
- Administrar y operar, en su caso, la Base de Datos Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR);
- Imponer multas y sanciones, así como emitir opinión a la autoridad competente en materia de los delitos previstos en la ley;
- Actuar como órgano de consulta de las dependencias y entidades públicas, en todo lo relativo a los sistemas de ahorro para el retiro, con excepción de la materia fiscal;
- Celebrar convenios de asistencia técnica;
- Dictar reglas de carácter general para determinar la forma en que las administradoras deberán remunerar a sus agentes promotores, ya sea que éstos tengan una relación laboral con la administradora, le presten sus servicios a través de terceros, o sean independientes;
- Rendir un informe trimestral al Congreso de la Unión sobre la situación que guardan los sistemas de ahorro para el retiro;
- Dar a conocer a la opinión pública reportes sobre comisiones, número de trabajadores registrados en las administradoras, estado de situación financiera, estado de resultados, composición de cartera y rentabilidad de las sociedades de inversión, cuando menos en forma trimestral;
- Elaborar y publicar estadísticas y documentos relacionados con los sistemas de ahorro para el retiro; y
- Las demás que le otorguen la Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro u otras leyes.

### **Sector Bancario (Instituciones de Crédito)**

El sistema financiero mexicano se divide en dos organismos: banca de desarrollo y banca múltiple, la de desarrollo esta formada por instituciones de gobierno y la múltiple por bancos comerciales.

## **Banca múltiple**

Las instituciones de banca múltiple están reguladas por la Ley de Instituciones de Crédito, así como por la ley de Operaciones de Crédito principalmente, en lo que respecta el servicio de la banca y crédito, la organización y funcionamiento de las instituciones de crédito, así como las actividades y operaciones que pueden realizar.

La operación de la banca comercial se encuentra regulada en la Ley de Instituciones de Crédito en sus artículos 46 y 47 y entre las cuales se puede destacar lo siguiente:

- Recibir depósitos bancarios de dinero:
  - A la vista.
  - Retirables en días preestablecidos.
  - De ahorro, y
  - A plazo o con previo aviso.
- Aceptar préstamos y créditos.
- Emitir bonos bancarios.
- Emitir obligaciones subordinadas.
- Constituir depósitos en instituciones de crédito y entidades financiadas en el exterior.
- Efectuar descuentos y otorgar préstamos o créditos.
- Expedir tarjetas de crédito con base en contratos de apertura de crédito en cuenta corriente.
- Asumir obligaciones por cuenta de terceros, con base en créditos concedidos, mediante el otorgamiento de aceptaciones, endoso o aval de títulos de crédito, así como la expedición de cartas de crédito.
- Operar con valores en los términos de la ley para regular las agrupaciones y de la ley del mercado de valores.
- Promover la organización y transformación de toda clase de empresas o sociedades mercantiles y suscribir y conservar acciones o partes de interés en las mismas.
- Operar con documentos mercantiles por cuenta propia.

- Llevar a cabo por cuenta propia o de terceros operaciones con oro, plata y divisas, incluyendo reportes sobre estas últimas.
- Prestar el servicio de cajas de seguridad.
- Expedir cartas de crédito previa recepción de su importe, hacer efectivos créditos y realizar pagos por cuenta de clientes.
- Practicar operaciones de fideicomiso, y llevar a cabo mandatos y comisiones.
- Recibir depósitos en administración o custodia, o en garantía por cuenta de terceros, de títulos o valores y en general de documentos mercantiles.
- Actuar como representante común de los tenedores de títulos de crédito.
- Hacer servicio de caja y tesorería relativo a títulos de crédito, por cuenta de las emisoras.
- Llevar la contabilidad y los libros de actas y de registro de sociedades y empresas.
- Desempeñar el cargo de albacea.
- Ejercer la sindicatura o encargarse de la liquidación judicial o extrajudicial de negociaciones, establecimientos, concursos o herencias.
- Hacer avalúos que tendrán la misma fuerza probatoria que las leyes asignan a los hechos por corredor público o perito.
- Adquirir los bienes muebles o inmuebles necesarios para la realización de su objeto y enajenarlos, cuando corresponda.
- Celebrar contratos de arrendamiento financiero y adquirir los bienes que sean objeto de tales contratos.

### **Instituciones de Banca de Desarrollo**

La banca de desarrollo esta formada por banca de fomento que su propósito fundamental es fomentar diversas actividades económicas y están constituidas legalmente como sociedades nacionales de crédito. A continuación se listan las Instituciones que integran la banca de desarrollo en nuestro país:

- Nacional Financiera.
- Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (Banobras).
- Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext).

- Banco Nacional del Ejército, la Fuerza Aérea y la Armada (Banjército).
- Banco Nacional de Crédito Rural (Banrural).
- Financiera Nacional Azucarera (Finasa).
- Patronato del Ahorro Nacional (Pahnal).

## Sector Bursátil

El sistema bursátil mexicano está integrado por un conjunto de organizaciones, tanto públicas como privadas que por medio de las cuales se regulan y llevan a cabo actividades crediticias, a través de títulos de valor que se negocian en la Bolsa Mexicana de Valores, de acuerdo con las disposiciones de la Ley de Mercado de Valores.

Operativamente el sistema bursátil esta conformado por oferentes y demandantes que intercambian los recursos monetarios, obteniendo de los primeros un rendimiento y pagando a los segundos un costo, y ambos entran en contacto por medio de las casas de bolsa, el proceso de intercambio de recursos se realiza mediante títulos – valor que se negocian en la Bolsa Mexicana de Valores, asimismo todos los agentes intermediarios y casas de bolsa deben estar inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios, además los documentos negociados deben depositarse en Instituciones para depósito de Valores, gráficamente el funcionamiento del sistema bursátil se puede apreciar en la figura 1.4.

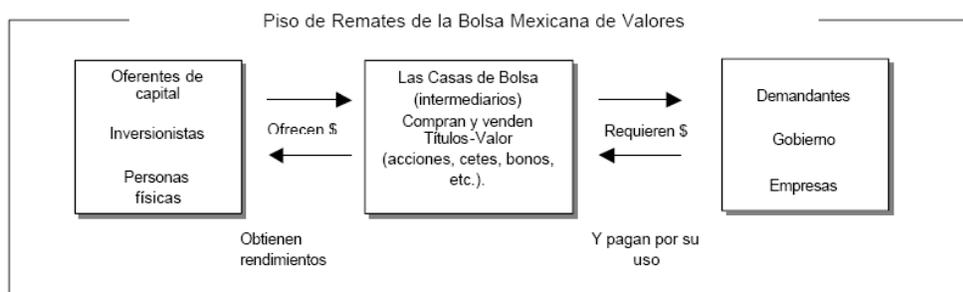


Figura 1.4 Funcionamiento del Sistema Bursátil de México.

Para efectos de funciones de supervisión al sistema bursátil mexicano, es la Comisión Nacional Bancaria y de Valores la encargada de realizar esta función, de acuerdo con la Ley del Mercado de Valores y de las Circulares aplicables.

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), podrá establecer mediante disposiciones de carácter general, las características a que se debe sujetar la emisión y operación de valores<sup>3</sup> y documentos sujetos al régimen de ésta, y con miras a procurar certidumbre respecto a los derechos y obligaciones que corresponden a los tenedores de los

<sup>3</sup> Acciones, obligaciones y demás títulos de crédito que se ingresen en serie o en masa. Fuente: Díaz Mata, Alejandro y Hernández Almora, Luis Ascención. Sistemas Financieros Mexicano e Internacional en Internet, Editorial SICCO, México, 1999.

títulos, seguridad y transparencia en las operaciones, así como la observación de los sanos usos “prácticas del mercado”.

### **Intermediarios Bursátiles**

En el año de 1990 se publicó en el diario oficial, el decreto que reforma y adiciona la Ley del Mercado de Valores, el cual contempla la creación de la figura de “especialista bursátil”, que es un segundo y nuevo tipo de intermediario.

### **Casa de Bolsa**

Una Casa de Bolsa es una Sociedad Anónima promotoras de inversión<sup>4</sup>, registrada en la sección de Intermediarios del Registro Nacional de Valores e Intermediarios. Las actividades que las casas de bolsa pueden llevar a cabo son:

- Actuar como intermediarios en el mercado de valores.
- Recibir fondos por concepto de las operaciones con valores que se les encomienden.
- Prestar asesoría en materia de valores.
- Recibir préstamos o créditos.
- Conceder préstamos o créditos.
- Celebrar reportes sobre valores.
- Realizar operaciones por cuenta propia que faciliten la colocación de valores o que coadyuven a dar mayor estabilidad a los precios de éstos y a reducir los márgenes entre cotizaciones de compraventa.
- Proporcionar servicio de guarda y administración de valores, depositando los títulos en una institución para el depósito de valores.
- Realizar inversiones.
- Llevar a cabos actividades que les son propias por medio de oficinas, sucursales o agencias de instituciones de crédito.
- Invertir en acciones de otras sociedades que les presten servicios o cuyo objeto sea auxiliar o complementario de sus propias actividades.

---

<sup>4</sup> Artículo 21 Ley de Mercado de Valores, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 6 de Mayo de 2009, <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LMV.pdf>.

- Actuar como especialistas bursátiles.
- Actuar como representantes comunes de obligaciones y tenedores de otros valores.
- Administrar las reservas para fondos de pensiones o jubilaciones de personal.

### **Especialistas Bursátiles**

Los especialistas bursátiles son un tipo de intermediario bursátil que está autorizado a actuar como intermediario por cuenta propia, respecto de los valores en que se encuentren registrados como especialistas en la bolsa de valores que sean socios, así también la de recibir préstamos o créditos de instituciones de crédito o de organismos de apoyo al mercado de valores, para la realización de las actividades que les sean propias, así como celebrar reportes sobre valores, realizar operaciones por cuenta propia respecto de los valores en que sean especialistas, para facilitar la colocación de dichos valores o coadyuvar a la mayor estabilidad de los precios de éstos y reducir los márgenes entre cotizaciones de compraventa de los propios títulos, favoreciendo condiciones de liquidez en su mercado, mantener en guarda y administración sus valores, depositando los títulos en una institución para el depósito de valores, invertir en acciones de otras sociedades que les presten servicios o cuyo objeto sea auxiliar o complementario de las actividades que realicen estos especialistas.

### **Bolsa de Valores**

Su objeto es “facilitar las transacciones con valores y procurar el desarrollo del mercado respectivo” por medio de diversas actividades, entre las que se encuentran las siguientes:

- Establecer locales, instalaciones y mecanismos que faciliten las relaciones y operaciones entre la oferta y la demanda de valores.
- Ofrecer al público información sobre los valores inscritos en bolsa, sus emisores y las operaciones que en ellas se realicen.
- Velar por el estricto apego de las actividades de sus socios a las disposiciones que les sean aplicables.
- Certificar las cotizaciones en bolsa.
- Realizar aquellas actividades análogas o complementarias de las anteriores, que autorice la SHCP, oyendo a la Comisión Nacional de Valores.

La operación de la bolsa de valores se hace mediante una concesión otorgada por la SHCP y sólo puede autorizarse el establecimiento de una bolsa en cada plaza. Debe constituirse como sociedades anónimas de capital variable. Actualmente sólo funciona en el país una bolsa de valores; la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V.

### **Instituciones para el Depósito de Valores**

De acuerdo con la ley del mercado de valores, las instituciones para el depósito de valores deben prestar el servicio destinado a satisfacer necesidades de interés general relacionadas con la guarda, administración, compensación, liquidación y transferencia de valores, se declara de interés público. La prestación de este servicio se realiza por medio de instituciones para el depósito de valores, concesionadas por el gobierno federal a particulares.

El objeto de las instituciones para el depósito de valores es prestar los servicios correspondientes a:

- Depósito de valores, títulos y documentos asimilables a aquellos.
- Administración de los valores entregados en depósito. También pueden hacer efectivos los derechos patrimoniales derivados de los valores, como cobro de amortizaciones, dividendos en efectivo o en acciones, interés y otros.
- Transferencia, compensación y liquidación sobre operaciones realizadas con los valores en depósito.
- Intervención en operaciones en las que se utilicen como garantía prenda los valores en depósito.
- Registro e inscripción de acciones en el Registro Público de Comercio.
- Expedir certificaciones de los actos que realicen.
- El depósito de valores se constituye mediante la entrega de los valores a la institución, la cual debe abrir cuenta a favor de sus depositantes. La transferencia de los valores depositados debe hacerse mediante giro de la institución depositaria, sin ser necesaria la entrega material de los documentos y sin hacer anotaciones en los títulos ni en el registro de sus emisores.

### **Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito**

Estas entidades están regidas por la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito y se dividen en organizaciones auxiliares y actividades auxiliares, están contempladas como organizaciones, exceptuando los cambios de divisas. En este caso, la ley define primero la actividad cambiaria y después habla de las organizaciones dedicadas a esta actividad, en tanto que, en el caso de las demás organizaciones, las define directamente como tales.

En las secciones siguientes se revisan estas organizaciones y actividades auxiliares:

- Almacenes generales de depósito.
- Arrendadoras financieras.

- Sociedades de ahorro y préstamo.
- Uniones de crédito.
- Empresas de factoraje financiero.
- Casas de cambio.
- Sociedades financieras de objeto limitado.
- Sociedades financieras de objeto múltiple.

## Grupos Financieros

El 18 de julio de 1990 se publicó en el diario Oficial de la Federación la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras, con la cual se creó una nueva figura jurídica y un nuevo tipo de persona moral: los grupos financieros. Estos, son conglomerados de instituciones financieras que antes de la publicación de la ley operaban en forma necesariamente independiente y que, a partir de su integración en grupos, operan en forma integrada, previa autorización de la SHCP. Estos grupos están formados por una empresa controladora y varias organizaciones financieras que pueden ofrecer sus servicios en forma integrada. Las organizaciones que pueden formar parte de los grupos financieros son las siguientes:

- Instituciones de banca múltiple.
- Casas de bolsa.
- Instituciones de seguros.
- Almacenes generales de depósito.
- Arrendadoras financieras.
- Empresas de factoraje financiero.
- Casas de cambio.
- Instituciones de fianzas.
- Sociedades financieras de objeto limitado.
- Sociedades operadoras de sociedades de inversión.

- Entidades financieras del exterior.
- Otras. En este rubro, se trata primordialmente de empresas que presten sus servicios complementarios o auxiliares de manera preponderante a los miembros del grupo.

La ley que se encarga de fijar los términos y condiciones para la operación y funcionamiento de los Grupos Financieros es la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras y en las Reglas Generales para la Constitución y Funcionamiento de Grupos Financieros. En esas leyes se prevé que la Secretaria de Hacienda y Crédito Público es la entidad que autoriza la operación de los Grupos Financieros.

## 2.3. Necesidades y Expectativas del Sistema Financiero Mexicano

En un contexto donde lo predominante en materia financiera es crear esquemas normativos flexibles que faciliten el libre flujo de capitales, el sistema financiero mexicano enfrenta retos y perspectivas que se mencionan a continuación<sup>5</sup>:

- Esquema de Banca especializada, que fomente la entrada de participantes en la llamada Banca de nicho.
- Realineación de las facultades de las autoridades financieras, para generar procesos más claros y eficientes para las instituciones, reduciendo costos innecesarios de regulación.
- Un marco regulatorio que genere mayor apertura en el otorgamiento de crédito, a través de esquemas más flexibles de contratación y administración.
- Ampliación de la red de distribución de los productos y servicios financieros, que es determinante para la competencia y eficientización del sistema bancario.
- Fortalecimiento de los derechos de los consumidores (énfasis en ofrecer al consumidor información clara, eficiente y suficiente para la toma de decisiones de contratación de servicios financieros, que contribuya a consolidar un sólido marco de confianza y certidumbre).

Sobre este último punto, cabe destacar que todavía se debe trabajar mucho y de forma coordinada. Es preciso tener una mayor difusión e información en materia de tasas, costos y condiciones respecto de los principales productos financieros que se encuentran en el mercado.

El avance del sistema financiero mexicano ha sido significativo sin embargo no se ha logrado la participación que tiene la banca del PIB (Producto Interno Bruto), bancarización y regulación.

El esquema bancario se encuentra concentrado, tan solo en seis Grupos Financieros que representan alrededor del 85% del Capital/ Depósitos/ Créditos del Sistema (Banamex, BBVA Bancomer, Santander, Scotiabank, HSBC, Banorte)<sup>6</sup>.

De lo anterior se concluye que existen dos grandes desafíos que se deben atender y se refieren a la generación de mayor competencia, especialmente a las comisiones cobradas a clientes y usuarios, al igual que la incursión en

---

<sup>5</sup> Fuente: Reportaje “Sistema Bancario”, publicado el 5 de Septiembre de 2007 por el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, el cual se puede consultar en <http://www.tudecides.com.mx/articulos-y-casos-de-estudio/finanzas/sistema-bancario.html>.

<sup>6</sup> Fuente: 4to Congreso Bancario Universitario, Asociación de Bancos de México (ABM), Febrero – Marzo 2007, [http://www.abm.org.mx/congreso\\_univ/4-congreso-universitario/2.3.%20Marcos%20Martinez%20Gavica.pdf](http://www.abm.org.mx/congreso_univ/4-congreso-universitario/2.3.%20Marcos%20Martinez%20Gavica.pdf).

sectores de mayor riesgo tales como las PYMES, el financiamiento para la construcción de infraestructura y el sector rural.

También se reconoce que debido a la alta concentración de la banca se tienen que llenar espacios no atendidos tradicionalmente como es el caso del sector informal, razón por la cual la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ha autorizado la operación de nuevos bancos ( Banco Walt Mart , Bancoppel, Banco Famsa, Banco Fácil, Banco Compartamos, Banco Azteca), a su vez estos nuevos bancos requieren contar con sistemas de gestión que les permita cumplir con la disposiciones regulatorias, por lo que surge la necesidad de administrar los riesgos de la apertura bancaria a sectores poblacionales no bancarizados y de igual forma cumplir con los requerimientos regulatorios de control interno que contribuya al establecimiento de la confianza y estabilidad de los inversionistas y usuarios de los servicios financieros.

Sin lugar a duda otra reto fundamental es la atención de la banca mexicana hacia los nuevos requerimientos y recomendaciones internacionales tal es el caso del proceso para la implementación del nuevo acuerdo de capital de Basilea, relativo al fortalecimiento de la adecuación y suficiencia de capital en los bancos, mediante la adopción de prácticas de gestión de riesgos más rigurosas y precisas, el cual contempla la adopción de métodos para la gestión del riesgo operacional<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Fuente: Boletín de Prensa 44/2005 emitido por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), fechado el 29 de Septiembre de 2005, <http://es.scribd.com/doc/41977596/044-BasileaII-Boletin-CNBV>.

## Referencias

- 1.- Asociación de Bancos de México: La Banca en México, Historia 1982 – 1996, 2011, [http://www.abm.org.mx/banca\\_mexico/historia.htm](http://www.abm.org.mx/banca_mexico/historia.htm).
- 2.- Asociación de Bancos de México (ABM), 4to Congreso Bancario Universitario Febrero – Marzo 2007, [http://www.abm.org.mx/congreso\\_univ/4-congreso-universitario/2.3.%20Marcos%20Martinez%20Gavica.pdf](http://www.abm.org.mx/congreso_univ/4-congreso-universitario/2.3.%20Marcos%20Martinez%20Gavica.pdf).
- 3.- Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Boletín de Prensa 44/2005 emitido el 29 de Septiembre de 2005, <http://es.scribd.com/doc/41977596/044-BasileaII-Boletin-CNBV>.
- 4.- Díaz Mata, Alejandro y Hernández Almora, Luis Ascención. Sistemas Financieros Mexicano e Internacional en Internet, Editorial SICCO, México, 1999.
- 5.- Ley del Banco de México, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 25 de Mayo de 2010, <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/74.pdf>.
- 6.- Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de Agosto de 2009, <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/46.pdf>.
- 7.- Ley de Instituciones de Crédito, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 25 de Mayo de 2010, <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/43.pdf>.
- 8.- Ley Federal de Instituciones de Fianzas, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 28 de Junio de 2007, <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/108.pdf>.
- 9.- Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 20 de Junio de 2008, <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/138.pdf>.
- 10.- Ley del Mercado de Valores, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 6 de Mayo de 2009, <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LMV.pdf>.
- 11.- Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 21 de Enero del 2009, <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/52.pdf>.
- 12.- Reportaje “Sistema Bancario”, publicado el 5 de Septiembre de 2007 por el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, el cual se puede consultar en <http://www.tudecides.com.mx/articulos-y-casos-de-estudio/finanzas/sistema-bancario.html>.
- 13.- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), 2010, Estructura del Sistema Financiero Mexicano. [http://www.hacienda.gob.mx/POLITICAFINANCIERA/casfim\\_new/estructura/organigrama.pdf](http://www.hacienda.gob.mx/POLITICAFINANCIERA/casfim_new/estructura/organigrama.pdf).

### 3. Marco Teórico de la Metodología

#### 3.1. Identificación de las Necesidades y Expectativas de la Administración

##### Antecedentes del Proyecto

Como antecedente del proyecto, es necesario que se declaren las razones operativas, económicas y legales o de cumplimiento. A continuación se indican las razones por las cuales es indispensable la implementación de la gestión del riesgo operacional en una entidad del sector financiero, (las siguientes razones son anunciativas más no limitativas).

<b>Razones Operativas</b>
<input type="checkbox"/> Identificar riesgos asociados a las operaciones que ponga en peligro la continuidad del negocio.
<input type="checkbox"/> Establecer estándares de control para efectos de mitigar los riesgos en relación a los objetivos y estrategia del negocio.
<input type="checkbox"/> Establecer lineamientos y procedimientos operativos y administrativos que permita la efectividad de procesos, empleados y flujo información.
<input type="checkbox"/> Contar con una infraestructura y procedimientos que permita la continuidad de procesos.
<input type="checkbox"/> Prevención del fraude interno: Robos de empleados, mal uso de información confidencial.
<input type="checkbox"/> Prevención del fraude externo: Atraco, falsificación, daños por intrusión indebida en los sistemas informáticos.
<input type="checkbox"/> Establecer relaciones laborales saludables y seguridad en el puesto de trabajo.
<input type="checkbox"/> Procurar sanas prácticas con clientes, productos y negocios, previniendo blanqueo de capitales, abusos, negociación fraudulenta, ventas no autorizadas ,etc.
<b>Razones Económicas</b>
<input type="checkbox"/> Fortalecer la apreciación de oportunidades de negocio.
<input type="checkbox"/> Mejorar la imagen al público inversionista, clientes y proveedores.
<input type="checkbox"/> Evitar sanciones o multas económicas por no cumplir con la regulación local o internacional.
<input type="checkbox"/> Prevenir daños a los activos materiales por terrorismo, vandalismo, terremotos, incendios, inundaciones, etc.
<b>Razones Legales</b>
<input type="checkbox"/> Mejorar el manejo de la información jurídica con clientes y empleados procurando su integridad y validez.
<input type="checkbox"/> Eficientar la administración de colaterales / garantías.
<input type="checkbox"/> Prevenir prácticas inadecuadas de contrapartes distintas de clientes, litigios con proveedores y distribuidores.
<input type="checkbox"/> Cumplir con los requerimientos legales de entidades regulatorias o supervisores locales (incluida la generación de información financiera).

## Declaración de Expectativas de la Administración

Una vez que se ha reconocido la necesidad y razones fundamentales de la Administración del Riesgo Operacional que son la base para determinar posteriormente el objetivo y alcance del proyecto, es necesario que la administración anuncie las expectativas mínimas del proyecto a los diversos Responsables de área o de función para concientizar a los empleados de la necesidad de contar con una Administración del Riesgo Operacional.

Así mismo se deben proporcionar las instrucciones a seguir en relación con el marco de referencia y estructura de documentación y responsabilidades.

Para dar inicio a las instrucciones se declara los requisitos a cumplir con el marco de referencia, que se refiere a la documentación o en su caso a la adecuación de la estructura del marco de control interno existente, con respecto a objetivos estratégicos, operativos y legales (incluidos los de generación de información financiera).

El reconocimiento y la documentación del marco de referencia de control interno anunciado por la Administración y el Consejo de Administración deben contener al menos lo siguiente:

- Identificar y documentar los Procesos críticos vinculados con objetivos operativos, estratégicos, de cumplimiento y de generación de información financiera.
- Identificar riesgos.
  - Riesgos asociados con cada proceso de negocio crítico que afecta el logro de los objetivos que persigue ese proceso, unidad o ciclo de negocio.
- Identificar y en su caso implementar controles para mitigar esos riesgos.
- Realizar evaluaciones a los controles establecidos.
- Definir y poner en marcha los planes de acción en caso de detectar deficiencias en controles.
- Presentar programas de monitoreo y de mantenimiento de tal modo que pueda ser auditado, mejorado y actualizado.

Una vez dadas las instrucciones con los requisitos mínimos de la administración para los empleados y demás funcionarios de la compañía, toca el turno de aclarar la estructura de documentación del marco de referencia, en la cual se debe de tomar en cuenta lo siguiente:

- La existencia de manuales de políticas y procedimientos, así como de flujogramas para la administración efectiva del riesgo operacional como parte de la identificación, documentación y validación de los procesos de la compañía.

- La existencia de evidencia documental o soporte de la realización de las actividades inherentes a cada proceso en especial la de los controles internos establecidos.
- Diseño de un modelo de documentación soporte, referente a la evaluación y de cumplimiento con auditorías.
- Diseño y documentación de procedimientos de monitoreo, supervisión y comunicación de cambios, planes de acción / remediación, etc, a lo largo de los diferentes ciclos de negocio y procesos de la compañía.
- La posibilidad adquirir o desarrollar aplicativos o sistemas informáticos para la administración central del programa de administración del riesgo operacional.

Como en todo proyecto se busca optimizar los recursos de la compañía es necesario instruir la constitución de una coordinación o equipo encargado, así como a un líder de proyecto cuyo objetivo sea centralizar y eficientar al máximo el proceso de administración del riesgo operacional. Así mismo se deben asignar responsabilidades para los empleados y funcionarios de la entidad como coordinadores de área con el fin realizar la implementación y documentación del marco de referencia y del cumplimiento de las instrucciones mínimas de la administración. Los coordinadores pueden ser a nivel de ciclo de negocio, proceso, unidad o área funcional, según convenga.

En la figura 3.1 resume en fases las instrucciones a seguir por parte de la administración así mismo indica los plazos a cumplir.

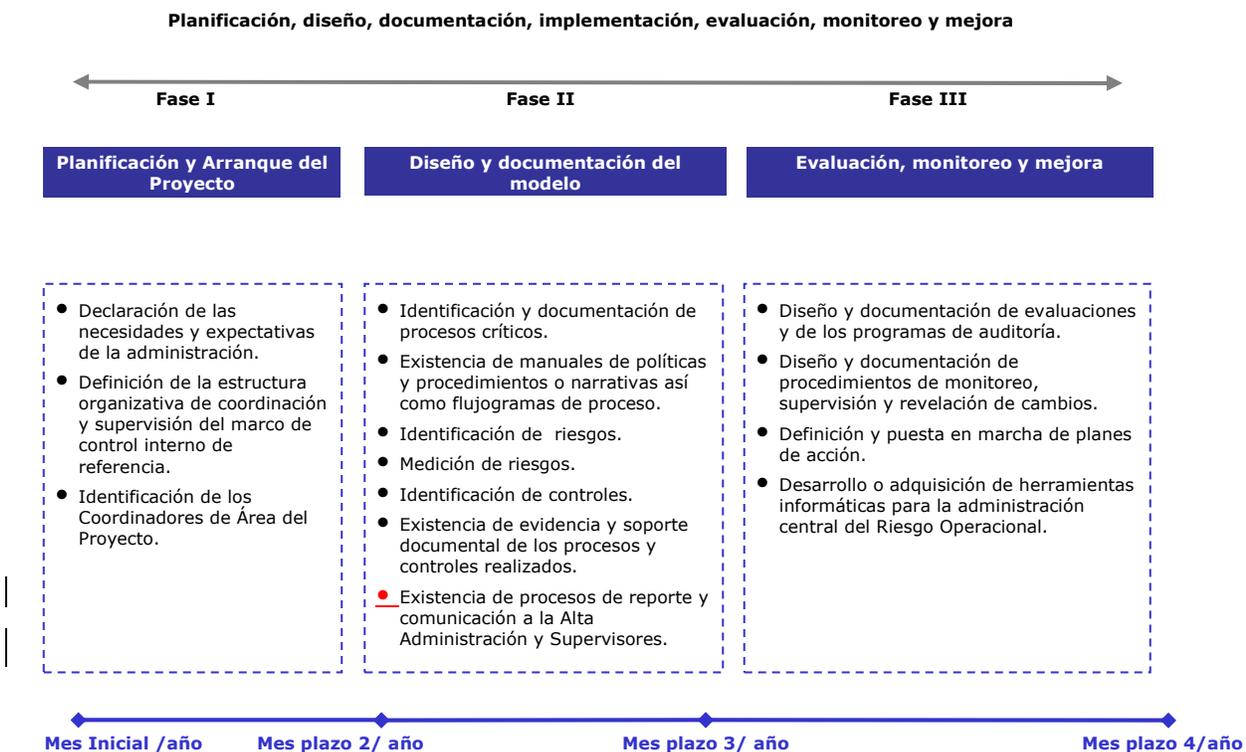


Figura 3.1 Fases con las instrucciones a seguir por parte de la Administración.

## Planteamiento de Objetivos y Alcance

El planteamiento de objetivos que fundamentalmente persigue la administración incluye al menos lo siguiente:

- El desarrollo de políticas y procedimientos que proporcionen la seguridad razonable respecto al logro de los objetivos del negocio, vinculados a la estrategia, operaciones y cumplimiento (incluido la generación de información financiera) a lo largo y en todos los niveles de la compañía.
- El desarrollo de políticas y procedimientos que permitan el cumplimiento de los requerimientos regulatorios locales referentes a la administración del riesgo operacional y del marco de control interno.

El alcance planteado es el entendimiento, diseño, implementación y documentación de los procesos y subprocesos críticos que permitan el cumplimiento de los objetivos, incluido el proceso de generación de información financiera.

## 3.2. Análisis y Entendimiento de Ciclo(s) y Procesos de Negocio

### Estructura de Gobierno y Administración

#### Estructura Organizacional

Inicialmente se debe de conocer el estado que guarda actualmente la compañía, en cuanto a la forma en como esta organizada, haciendo énfasis en los procesos de negocios que operan en la compañía.

La forma más recomendable es realizar inicialmente un desglose a nivel Grupo o entidad ya que hay que definir si a nivel grupo la entidad financiera posee subsidiarias ubicadas en diferentes regiones (países).

Luego de haber realizado la identificación de las subsidiarias a los cuales se tiene contemplado por la naturaleza misma del negocio, se prosigue a definir los ciclos de negocios, unidades funcionales que caen dentro de cada entidad o subsidiaria.

De acuerdo con el enfoque de procesos, que es necesario para realizar la administración del riesgo operacional es indispensable ubicar los procesos críticos de negocio relativos al logro de los objetivos y estrategia de la compañía por cada ciclo de negocio, en este punto es muy importante que cada proceso crítico sea asociado con su ciclo de negocio.

Para cada proceso crítico hallado y asociado es necesario realizar un desglose de éste para comprender las partes que lo integran, a estas partes las llamaremos subproceso, es vital que cada proceso este correctamente segregado por sus diferentes subprocesos ya que es posible que un subproceso puede estar presente o estar interconectado con más de

un proceso de negocio, como por ejemplo el subproceso de Liquidación de Cuentas Interbancarias que esta asociado al proceso de captación vista o plazo, así como con el proceso de Cámara de Compensación.

Para lograr un adecuado entendimiento de la estructura organizacional de la entidad es necesario paralelamente a esta, definir un esquema de responsabilidades de alto nivel, es decir aquellos funcionarios que reconocen la propiedad para la administración de los ciclos de negocio, procesos y subprocesos dentro de la entidad o inclusive si aplica a nivel Grupo.

**Definición de ciclos de negocio**

Normalmente se tiene que definir los ciclos de negocio en función de su incidencia o contribución con el logro de los objetivos del negocio y en especial con su incidencia en el cumplimiento regulatorio. También se puede considerar la clasificación de estos como de negocio o de soporte, por ejemplo un ciclo de negocio en una entidad de banca múltiple es la Tesorería, mientras una de soporte sería la Administración de Nómina y Personal.

El desglose de la estructura organizacional y de responsabilidades se puede resumir como se indica en la figura 3.2.

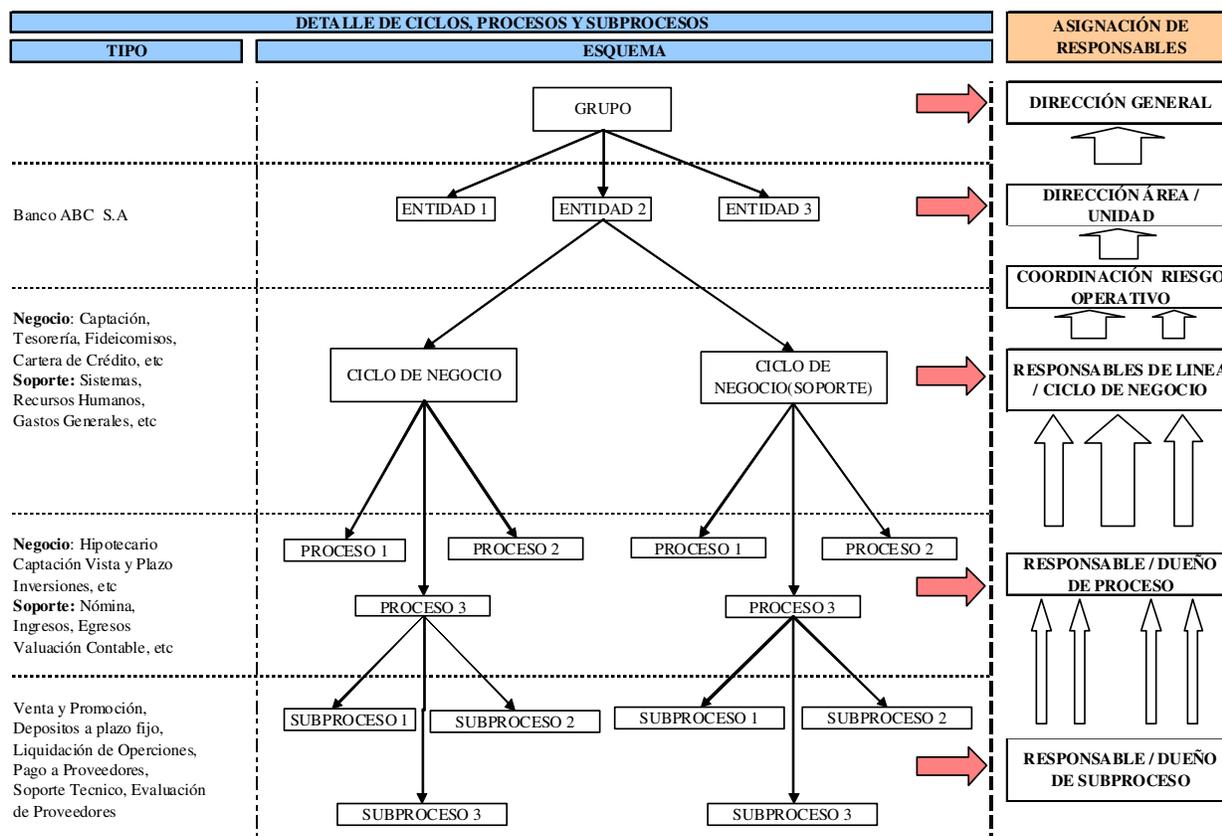


Figura 3.2: Ejemplo del desglose de la estructura organizacional y de responsabilidades.

**Diseño organizacional**

La clave en el diseño organizacional radica en la definición de roles y responsabilidades. Para el caso de la administración del riesgo operacional se hace mediante la identificación de las competencias y capacidades así como de las necesidades de cada integrante de la entidad para el correcto desempeño de funciones y responsabilidades que inciden en el funcionamiento del sistema de administración del riesgo operacional.

En nuestro modelo de administración del riesgo operacional se realiza una asignación de responsabilidades de acuerdo al esquema de la figura 3.3.

Director Área / Unidad : \_\_\_\_\_  
 Coordinador de Administración Riesgo Operativo: \_\_\_\_\_

Ciclo de Negocio	Responsable del Ciclo de Negocio	Dueño del Proceso	Dueño del Subproceso

Figura 3.3: Asignación de responsabilidades.

**Elaboración del plan de trabajo**

El equipo coordinador o encargado de la Administración del Riesgo Operacional es el designado para la elaboración del plan de trabajo. Una vez que se hayan definido las responsabilidades, se esta en posición de elaborar el plan de trabajo cuyo objetivo es el documentar y estructurar la planeación del proyecto de diseño e implementación del Sistema de Administración del Riesgo Operacional, evaluación al diseño e implementación, evaluación sobre los resultados así como del monitoreo y mejora continua del Sistema para lo cual el contenido de dicho plan es el siguiente:

- Organizar un programa de actividades o tareas por parte del responsable del equipo coordinador o facilitador del proyecto y de los responsables directos de ciclos, procesos y subprocesos vs tareas o responsabilidades asignadas.
- Planear los recursos: Asignar Personal, Recursos Informáticos o Sistemas y fechas o plazos de término por cada ciclo / proceso / subproceso.
- Pactar o agendar juntas de arranque con los líderes de cada área funcional o dueños de procesos.
- Registrar y dar seguimiento a un calendario de juntas de avance.

Lo anterior puede ser complementado con un programa de aseguramiento de calidad mediante el establecimiento de las siguientes actividades:

- Establecer procedimientos de atención a conflictos.
- Administrar los cambios al programa de trabajo original.
- Monitoreo y reporte de avances.
- Control en el presupuesto del proyecto: Personal, Sistemas y fechas o plazos de término.
- Programar revisiones continuas o intermedias y finales de los avances y entregables de los responsables de los subprocesos y facilitadores o equipo coordinador de la Administración del Riesgo Operacional.

### 3.3. Diseño e Implementación del Sistema de Administración del Riesgo Operacional

El coordinador o el equipo encargado de la Administración del Riesgo Operacional definirá los criterios para el diseño e implementación del Sistema, así mismo de la administración de todo lo relativo a la documentación generada, y coordinará las acciones de validación de esta con la Dirección, de igual modo los recursos y plazos para la evaluación y monitoreo tal y como se menciona en el plan de trabajo.

Como condición necesaria inicial para la documentación de procesos específicos que forman parte del sistema de administración del riesgo operacional, esta la de diferenciar los ciclos, procesos y subprocesos.

#### Mapeo de Procesos

El esquema se visualiza en la documentación de cada uno de los procesos que se identifiquen conforme a una estructura que se describe a continuación.

Nombre de la entidad o grupo.
Nombre del ciclo de negocio o soporte.
Nombre del proceso.
Tipología de proceso.
Dueño o responsable del proceso.

Nombre del subproceso.
Descripción del subproceso.
Dueño o responsable del subproceso.

Es importante que una vez realizado el llenado de esta tabla cada coordinador o responsable asignado por la administración de la unidad de negocio correspondiente, valide que la información contenida sea la correcta.

### Ciclos de negocio y soporte

Es de suma importancia clasificar a los procesos con base en el ciclo al cual pertenecen asignándolos como de soporte o de negocios es decir los de negocio son aquellos que afectan de modo directo la prestación del servicio o producto así también aquellos que permiten desarrollar o implantar la estrategia de la administración. A su vez los ciclos de soporte son aquellos que permiten a la Administración de la entidad, dar continuidad a las operaciones. A continuación se muestra un ejemplo de esta clasificación donde se recomienda asignar a cada ciclo un código o clave para efectos de administración y seguimiento.

Ciclos de negocio	Código del Ciclo
Tesorería e Inversiones	
Cartera de Crédito	
Captación	
Administración de Activos	
Fideicomisos	
Administración de Riesgos	
Atención al cliente	

Ciclos de Soporte	Código del Ciclo
Nómina y personal	
Servicios Generales	

Sistemas	
Contabilidad y Finanzas	
Legal y Cumplimiento	
Auditoría Interna	

Nota: Los ciclos indicados no pretenden ser limitativos, los ciclos de negocio varían de entidad en entidad en función del tamaño y complejidad de la compañía, solo se pretende ejemplificar algunos ciclos.

### Tipología del proceso

Es posible categorizar cada proceso de acuerdo a su función y periodicidad y se muestra como sigue:

Tipología	Descripción
Rutinario	Son aquellos que son recurrentes.
No rutinario	Son procesos que ocurren de forma periódica es decir no están asociados con actividades recurrentes.
Negocio	Son aquellos que inciden directamente en la prestación del servicio u ofrecimiento de un producto y por lo tanto en la satisfacción del cliente.
Soporte	Son procesos que permiten la continuidad de las operaciones y la operación misma de la entidad.

### Nombre y descripción del subproceso

La siguiente categoría y por ende sujeto a la diagramación del flujo de operaciones y de elaboración de guías, manuales o narrativas de acuerdo con las necesidades de la compañía, es el subproceso, al menos un subproceso, esta incluido dentro de un proceso, el nombre del subproceso esta influenciado por el objetivo y fin último del mismo, ya sea como etapa inicial, intermedia o final para el logro del objetivo del proceso, realización del producto o prestación del servicio.

Para describir el subproceso se debe hacer una introducción o presentación, luego de una breve indicación de la función e importancia de éste dentro del proceso, declarar el alcance o limitaciones que tiene y finalmente el fundamento regulatorio o legal que lo norma.

### Diagramación y documentación del proceso y subproceso

Previo al inicio de la documentación del subproceso, los dueños o responsables del proceso y subproceso deben de tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- La documentación (manuales de procedimientos, guías operativas, narrativas, flujos de proceso) debe quedar claramente descritos los aspectos relacionados con el inicio, autorización, registro, procesamiento y contabilización de las transacciones u operaciones.
- Se hará referencia a cada una de las diferentes áreas, unidades de negocio de la entidad que estén involucrados.
- La descripción deberá tener el suficiente detalle como para servir de soporte para la posterior identificación de los riesgos y controles internos para mitigar tales riesgos.
- Se deberá identificar los sistemas o aplicativos que intervienen en el desarrollo del subproceso y en general del proceso, así como de la documentación, insumos y entregables asociados.
- Se hará la identificación de todos los clientes internos y externos, proveedores u otros participantes (entidades gubernamentales o regulatorias).
- Los responsables o dueños del subproceso y proceso deben definir con precisión las entradas y salidas al subproceso que puede ser otro subproceso o proceso, cliente, proveedor, entidad regulatoria o gubernamental, área funcional, departamento, así como sistemas o aplicativos.

En el anexo 3 se muestra un formato sugerido para la diagramación del subproceso<sup>8</sup>.

Para realizar un efectivo diagramado o mapeo de procesos es recomendable seguir con las siguientes reglas:

- No se debe de incluir dentro del subproceso a otro subproceso en todo caso es posible nombrar a otro subproceso como entrada o salida, denominado como subproceso precedente o consecuente según corresponda.
- Las entradas o salidas al subproceso específico debe estar asociado a un producto, insumo (información o documentación relevante), sistema u aplicativo, área u unidad funcional, entidad regulatoria o subproceso según sea el caso.
- Los rombos o decisiones siempre deben estar conectados a una actividad, tarea o paso del subproceso.
- El flujo del proceso debe empezar de arriba hacia abajo o de izquierda a derecha.

---

<sup>8</sup> Para el diseño del formato sugerido se tomaron en cuenta las recomendaciones presentadas en el libro “Implementación de la ISO 9000:2000”, Seaver Matt, Editorial Panorama Editorial, México 2003, pp. 23 - 24.

- Todo subproceso debe especificar su objetivo, área o unidad funcional así como al proceso y ciclo de negocio o soporte al cual pertenece.

## Mapeo de Riesgos

Es indispensable que los responsables del proceso y subproceso declaren los riesgos asociados con el desarrollo de las actividades o tareas diarias; estos riesgos deben estar identificados en la documentación (narrativas del proceso, guías operativas o manuales de procedimientos, así como en los flujos de proceso).

### Descripción del riesgo

Para cada subproceso se debe detallar el paso o tarea, así como todos aquellos puntos que potencialmente pudieran ocasionar o producir error (intencional o no intencional) durante el inicio, registro, procesamiento, autorización o liquidación de transacciones como parte de las operaciones rutinarias o no rutinarias, como antecedente a la descripción del riesgo. Lo más importante en esta etapa es identificar y documentar todos los riesgos relevantes que afecten al logro de los objetivos que sean inherentes al proceso.

### Tipología del riesgo

Una vez identificados y descritos los riesgos es posible categorizarlos con base en los criterios u especificaciones del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, en el anexo 2 se muestran las tipologías hasta en un tercer nivel de detalle especificadas por el citado Comité y que también cumplen con la tipología indicada en las disposiciones de carácter general aplicables a las Instituciones de Crédito, emitidas por la CNBV<sup>9</sup>. Esta categorización se basa en el origen o procedencia del riesgo o sea de las causas que lo originan, así mismo, clasifica las fuentes de error potencial tales como fraude interno, fraude externo, relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo, clientes, productos y prácticas empresariales, daños a activos materiales, incidencias en el negocio y fallos en los sistemas, ejecución, entrega y gestión de procesos.

### Errores potenciales asociados a los riesgos

Es recomendable asociar a cada uno de los riesgos existentes e identificados en la descripción del subproceso su correspondiente error (o errores) potenciales con los que se asocia de acuerdo a las descripciones de errores que se especifican a continuación:

---

<sup>9</sup> Anexo 12 A: Requisitos para la elaboración y actualización de la base de datos histórica a que contenga el registro sistemático de los diferentes tipos de pérdida asociada al riesgo operacional de las instituciones de crédito, emitido por la CNBV en su más reciente publicación del 12 de Agosto del 2011 como parte de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Instituciones de Crédito, <http://www.cnbv.gob.mx/Paginas/Normatividad.aspx?an=37&c=27#is37>.

<b>Error</b>	<b>Descripción</b>
Integridad	Error producido por existir operaciones que no se han registrado. Transacciones, saldos y/o cualquier otro tipo de operaciones que no han sido registrados.
Validez	Error producido porque se hayan registrado operaciones que no son válidas y que no hayan existido como tal un evento.
Corte	Error por existir operaciones u eventos que no se encuentren registradas en el período correcto, es decir extemporáneas.
Registro	Error por existir operaciones u eventos registrados por un monto, concepto, cuenta contable u operativa o contrato incorrecto.
Valuación	Error por existir activos, pasivos, derechos o deudas calculados o determinados incorrectamente.
Presentación	Error por no estar correctamente clasificados u presentados en la cuenta o rubro de los estados financieros.

**Impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo**

La evaluación del riesgo se refiere a la magnitud del impacto del riesgo en la efectividad del proceso, pérdidas económicas derivadas del incumplimiento normativo, gastos no presupuestados, reducción en el valor de los activos, reducción de ingresos, costo de oportunidad, robos o fraudes. A la par de esta consideración se acompaña de la medición de la probabilidad de ocurrencia, que se refiere a la posibilidad de que un evento de riesgo dada su magnitud, tipo o categoría se presente durante el desarrollo o flujo de las operaciones en el proceso. A continuación se presenta una matriz con la evaluación del riesgo dada su impacto / magnitud y su probabilidad de ocurrencia.

<b>Probabilidad de ocurrencia</b>	<b>Impacto / Magnitud</b>					
	Imperceptible	Marginal	Moderado	Substancial	Severo	Desastroso
Alta probabilidad						
Probable						
Algo probable						
No probable						
Muy improbable						
Extremadamente improbable						

Intolerable	Indeseable	Marginalmente aceptable	Aceptable	Imperceptible
-------------	------------	-------------------------	-----------	---------------

La evaluación de los riesgos debe ser realizada para cada proceso y subproceso perteneciente a cada ciclo de negocio previamente considerado por la administración. En función de esta evaluación de los riesgos los responsables de cada proceso deben de determinar la respuesta que se tomara ante los riesgos y son cuatro: mitigar, compartir, aceptar o evitar. La decisión que tome la administración y los responsables de cada proceso influirá en el establecimiento del tipo de controles internos. En la figura 3.4 se muestra la relación entre el tipo de respuesta al riesgo con la evaluación.



Figura 3.4: Matriz de relación respuesta al riesgo vs evaluación.

## Medición de riesgos

Una vez que se han identificado, descrito, categorizado y tipificado los riesgos, es importante analizar los componentes que todos los riesgos poseen, independientemente si es fraude interno, fraude externo, relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo, clientes, productos y prácticas empresariales, daños a activos materiales, incidencias en el negocio y fallos en los sistemas, ejecución, entrega y gestión de proceso, si su impacto es mayor o menor o si su probabilidad de ocurrencia es alta o baja, en general todo los riesgos se componen de incertidumbre y exposición.

El asumir riesgos depende del grado de conocimiento que se tenga del negocio, de la experiencia en determinada actividad de negocios o por elementos de juicio (conocimiento de eventos relevantes de determinada industria, etc.), en suma la decisión de asumir riesgos descansa fundamentalmente en el juicio profesional y la experiencia.

Las compañías son las entidades que a través de diferentes procesos, productos, servicios y relaciones con empleados, clientes y autoridades, asumen riesgos, esos riesgos están presentes en todos los niveles de la organización, recaen en personas tales como accionistas / socios, acreedores, proveedores, empleados, clientes, consultores, auditores y supervisores.

La medición de riesgos pretende estimar las consecuencias esperadas de la materialización de los eventos de riesgos identificados y supone asignar un valor a la probabilidad de ocurrencia de un evento de riesgo y la magnitud o impacto (consecuencias tales como pérdidas económicas derivadas de conflictos legales, laborales, daño de imagen o fraudes).

Como parte esencial de la medición de los riesgos se sugiere diseñar y alimentar de una base de datos consolidada de pérdidas operacionales históricas que es el requisito fundamental para la cuantificación de riesgos; este proceso de elaboración de bases de datos debe ser una recolección de pérdidas y la asignación de éstas a los diversos ciclos de negocios, procesos, subprocesos y productos; no solo es registrar las pérdidas a causa de la materialización de riesgos operativos sino también entender sus causas. La metodología presentada en este trabajo solo se concreta a los requisitos para la consolidación de la base de datos de pérdidas, así como el análisis de las causas de las pérdidas y de los impactos y magnitud en cuanto a la pérdida potencial o real; así mismo, se hará mención a la determinación inicial cuantitativa de la probabilidad de ocurrencia de los eventos de pérdida, no se hará mención a la modelación probabilística para la obtención de la frecuencia de eventos o probabilidad de ocurrencia ni a la determinación de la magnitud de eventos de pérdida dado la escasez y confiabilidad de datos, la medición de riesgos aquí presentada es más bien la base para la posterior cuantificación de la frecuencia de pérdidas operacionales, la magnitud o severidad, así como del valor en riesgo “VaR” por riesgo operacional.

A continuación se propone una serie de pasos para medir los riesgos presentes en cada ciclo de negocio, proceso, subproceso, éstos pasos tienen el fin de concentrar una base de datos inicial relativa al impacto o intensidad de la pérdida y de la frecuencia en la ocurrencia de los eventos de riesgo (probabilidad de ocurrencia), y se detallan como sigue:

- Para determinar la frecuencia con lo que se presenta un determinado evento de riesgo, y así obtener una estimación inicial de la probabilidad de ocurrencia se realiza lo siguiente:
  - La coordinación o los encargados de la Administración del Riesgo Operacional realizan reuniones de trabajo con los responsables de cada proceso (o producto), así como con los responsables directos de la ejecución del subproceso, estas reuniones tienen el objeto de describir y consolidar todos los riesgos asociados con la ejecución del proceso (considerando condiciones normales de ejecución o situaciones de contingencia por fallos en la continuidad de sistemas o por incumplimiento de contrapartes o proveedores internos o externos relativa a la calidad y oportunidad en la entrega de información). Es importante señalar que en esta actividad es indispensable describir a detalle todos los eventos de riesgos presentes en cada proceso / subproceso o producto por cada ciclo de negocios, detallando la causa y el efecto del evento, así mismo se recomienda tomar como referencia la categorización de riesgo que propone el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea en sus siete categorías<sup>10</sup>, para efectos de determinar el origen del riesgo indicadas en el anexo 2.

La determinación de la frecuencia inicial de la ocurrencia de los eventos de pérdida descansa fundamentalmente en la experiencia y juicio profesional que tengan los involucrados en la ejecución o puesta en marcha del proceso / subproceso y del grado de conocimiento que se tenga del ambiente de control, estilo operativo, nivel de experiencia y capacitación del personal, así como de la confiabilidad de los sistemas de información y de la calidad y oportunidad en la entrega de información y gestión del proceso. Se puede iniciar con una serie de aproximaciones tomando en cuenta la experiencia y del conocimiento de los eventos de pérdida reconocidos por cada área funcional de la entidad, estas aproximaciones pueden darse en función del tiempo (día, semana, mes, año) dependiendo de la frecuencia y exposición de la actividad asociada con el riesgo.

Una vez determinada esa aproximación se define una escala que indique la probabilidad de que se materialicen esos eventos de riesgos, en esta probabilidad se categorizan de acuerdo con la frecuencia, a continuación se sugiere una clasificación para la determinación inicial de la probabilidad de ocurrencia en función de una aproximación en la frecuencia con la que se presenta un evento de riesgo en determinado proceso / subproceso o producto.

---

<sup>10</sup> Convergencia internacional de medidas y normas de capital, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, Banco de Pagos Internacionales, Junio de 2006, pp. 339 – 343, [http://www.bis.org/publ/bcbs128\\_es.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs128_es.pdf).

Ocurrencia	Frecuencia
6 Alta probabilidad	1 vez por semana
5 Probable	1 vez por mes
4 Algo probable	1 vez por trimestre
3 No probable	1 vez por año
2 Muy improbable	1 vez cada cinco años
1 Extramadamente improbable	1 vez cada diez años

Descripción	Frecuencia	Probabilidad de ocurrencia					
		Alta probabilidad	Probable	Algo probable	No probable	Muy improbable	Extramadamente improbable
Causa - Efecto	Veces X día, semana, mes, año						

- Para determinar el tipo de impacto y la estimación de la magnitud de la pérdida dada la materialización de un evento de riesgo por proceso / subproceso o producto se realiza lo siguiente:
  - Una vez que se han identificado y consolidado todos los eventos de riesgos, los responsables del proceso y todos aquellos que intervienen en la ejecución o puesta en marcha de las actividades de los procesos y subprocesos, deberán definir el impacto que tiene cada uno de los riesgos identificados, el impacto puede ser en la generación de información financiera, en el cumplimiento de disposiciones legales, en la efectividad de operaciones (rentabilidad), cumplimiento de objetivos estratégicos u operativos, en la imagen pública de la compañía, y en las relaciones con el cliente y / o proveedores.
  - Para el caso de la determinación de la magnitud del impacto se realiza con base en el estudio de las disposiciones legales aplicables tales como sanciones por parte de la autoridad, o con base en criterios internos los cuales pueden ser establecidos por cada área funcional en relación con el tipo de operación / producto. A continuación se sugiere una tabla con una categorización de la magnitud del impacto, así como su pérdida potencial. Vale la pena mencionar que esta estimación en la magnitud del impacto (severidad) y su cuantificación (\$) depende de la experiencia y conocimiento del responsable del proceso o subproceso sobre las pérdidas que generarían por el riesgo operacional durante la realización de las actividades, así mismo esta estimación descansa en el juicio profesional de los responsables del proceso mediante el conocimiento que se tenga de las multas o sanciones de la autoridad en caso de

incumplimientos legales o por incumplimientos en las metas operativas o estándares de calidad, producción, rentabilidad o de servicio al cliente.

<b>Impacto</b>	<b>Pérdida Potencial (\$)</b>
Imperceptible	<\$M1
Marginal	\$M1 <= \$M2
Moderado	\$M2 <= \$M3
Substancial	\$M3 <= \$M4
Severo	\$M4 <= \$M5
Desastroso	> \$M5

Finalmente en el anexo 4 se muestra un formato de documentación para el mapeo y medición de riesgos, el cual es la base inicial para la elaboración de una base de datos de pérdidas, la cual es indispensable para la construcción o desarrollo de cualquier modelo de cuantificación, que por razones de insuficiencia de información en el presente trabajo no es posible realizar, sin embargo se sientan las bases para la administración y evaluación cualitativa que representa el antecedente para una fase posterior de cuantificación del riesgo operacional y de la determinación del capital mínimo por riesgo operacional.

Esta base de datos de pérdidas debe ser administrada por el equipo encargado de la administración del riesgo operacional.

### Mapeo de Controles

Ya que se han identificado, descrito, tipificado y evaluado los riesgos para cada proceso y subproceso crítico ahora es posible identificar y describir los controles que mitiguen a esos riesgos. La documentación de tales controles también se realiza con el apoyo de los flujos de proceso (véase anexo 3), narrativas, manuales de políticas y procedimientos o guías operativas de la entidad.

Cada responsable de proceso o subproceso deberá de asignar a un responsable de control, asimismo se sugiere la clasificación de los controles como se indica a continuación:

Control mediante autorización. Implantación y monitoreo de límites de autorización en función del facultamiento del personal asignado.
Control mediante autorización. Aprobación de transacciones /

operaciones inusuales o emergentes.
Control mediante autorización. Autorización mediante segregación de funciones (prevención de fraudes).
Control mediante verificación. Validaciones de saldos, análisis y resolución de diferencias.
Control mediante verificación. Conciliaciones de datos u saldos.
Control mediante verificación. Recálculos.
Control mediante verificación. Seguimiento de indicadores o parámetros relevantes de desempeño.
Control mediante verificación. Seguimiento estándares de calidad del producto y / o prestación del servicio.
Control mediante monitoreo y supervisión. Seguimiento de las operaciones con el fin de vigilar el cumplimiento de políticas y procedimientos.
Control mediante monitoreo y supervisión. Seguimiento de las relaciones comerciales con el cliente / proveedores.
Control mediante monitoreo y supervisión. Seguimiento de las relaciones legales con entidades regulatorias.

Nota: La clasificación de controles aquí presentada no es limitativa ya que pueden existir más categorías de controles, ya que estos dependen de la magnitud y complejidad de la entidad.

### Tipología de controles

Cada actividad de control se catalogará en función de sus características específicas como se indica:

Tipología	Descripción
Detectivo	Aquellas actividades de control que tienen como objetivo detectar errores que ya han ocurrido.
Preventivo	Aquellas actividades de control que tienen como objetivo prevenir errores antes de que sucedan.
Correctivo	Aquellas actividades de control que tienen como objetivo corregir o solucionar una vez detectada la falla o desviación.

### Naturaleza del control

Cada actividad de control se catalogará en función de su naturaleza como se indica:

Tipología	Descripción
Automática	Actividades de control ejecutadas a través de algún aplicativo y no implica la voluntad o ingerencia de persona alguna.
Manual	Son actividades de control que requiere la participación de al menos una persona y está acompañada normalmente por el juicio o valoración de la persona que realiza el control.

### Frecuencia del control

Se recomienda especificar la frecuencia según la realización de cada actividad de control dentro de cada subproceso:

En cada operación/actuación
Diaria
Semanal
Quincenal
Mensual
Trimestral
Semestral
Al cierre del ejercicio

### Alcance de la actividad de control

Como parte del mapeo de controles es indispensable tipificar a los controles en función del alcance o grado de penetración que tiene a través de la organización ya sea en los diversos niveles de mando como en las diferentes áreas funcionales, para este caso de acuerdo con la metodología COSO<sup>11</sup> se han definido dos tipos y son:

Tipología	Descripción
Nivel Entidad	Aplican y permean a toda la empresa.
Nivel Transacción	Operan a nivel proceso (s) específico (s) / definido (s).

### Documentación de los Procedimientos, Políticas o Actividades de Control

Todas las actividades de control significativas (políticas y procedimientos así como otros lineamientos de la entidad que dan las respuestas a los riesgos) deben estar documentadas, no obstante si se puede demostrar a través de pruebas que el control opera eficazmente. El problema radica en que sin documentación no se puede evidenciar el diseño, implementación y operación de los controles.

La documentación de los controles debe ser auditable incluyendo un mínimo de elementos que también son requeridos para propósitos de autoevaluación, a continuación se presentan algunas cuestiones a considerar en la documentación de las actividades de control y son:

- ¿Quién realiza o desempeña la actividad de control?
- ¿Cómo se realiza la actividad de control? (método, política o procedimiento asociado)

---

<sup>11</sup>The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Enterprise Risk Management Framework, 2004, [http://www.cpa2biz.com/AST/Main/CPA2BIZ\\_Primary/InternalControls/COSO/PRDOVR~PC-990015/PC-990015.jsp](http://www.cpa2biz.com/AST/Main/CPA2BIZ_Primary/InternalControls/COSO/PRDOVR~PC-990015/PC-990015.jsp).

- ¿Para qué o con qué fin se realiza la actividad de control? (cual es el objetivo del control)
- ¿Con qué periodicidad se realiza o desempeña la actividad de control? (frecuencia de ejecución)
- ¿Existe o interviene en la realización o ejecución de la actividad de control algún aplicativo o sistema?
- ¿Cómo y quién monitorea / revisa la actividad de control?
- ¿Cuál es la evidencia de la realización de la actividad de control?
- ¿Cuáles son los casos en los cuales se evade o pasa por alto los controles?
- ¿Qué procedimientos o documentos existen como parte del plan de acción en caso de interrupción de los sistemas?
- ¿Qué procedimientos existen en caso de ausencia del responsable de la realización y revisión de la actividad de control?
- ¿Cuál el procedimiento a seguir en caso de incumplimiento de contrapartes, proveedores internos u otras entidades con las cuales se comparten operaciones críticas para el negocio?
- ¿Existe evidencia de la realización de la actividad de control dentro de los horarios establecidos (internos y con contrapartes, clientes, entidades regulatorias)?

Es necesario indicar el grado de funcionamiento del control tal y como fue planeado es decir la adherencia de la documentación del control (políticas o procedimientos) contra la evidencia que es la documentación soporte resultado de la realización de la actividad de control, la evidencia debe de responder lo siguiente:

- ¿Es actualmente ejecutado el control tal como fue documentado y por la persona correcta?
- ¿Existe la evidencia suficiente de que funciona consistentemente?
- ¿Se monitorea y se revisa tal como está documentado?

## Capacitación y Concienciación a Empleados

### Cursos de capacitación a la gerencia y personal

El programa de entrenamiento o capacitación tiene que estar orientado a cumplir con las responsabilidades que el personal tiene a cargo, tomando en consideración políticas y procedimientos de control que se le han asignado al personal, sobretodo en la forma en como se tiene que documentar y preservar la evidencia de la realización de la actividad de control. Asimismo es importante que los empleados y la administración tengan bien en claro cuales son

sus límites de responsabilidad y de autoridad y más aún la concienciación de empleados y administración sobre el impacto o repercusiones que su comportamiento y desempeño tiene en el área funcional, entidad, clientes, socios o accionistas, proveedores y sociedad.

Los cursos de capacitación y actualización también deben de considerar la normatividad externa necesaria para aquellas áreas que así lo requieran, existen otras necesidades básicas que deben considerarse en la aplicación de cursos que entre otros destacan los siguientes:

- Cursos sobre el funcionamiento del aplicativo / herramientas informáticas residentes o indispensables para ejecución, monitoreo o evaluación de los controles.
- Trato con clientes, accionistas, proveedores, contrapartes financieras o legales así como con entidades regulatorias (SHCP, CNBV, CONSAR, IMSS, etc.).
- Continuidad de negocio, procedimientos de contingencia.
- Ética y comportamiento profesional.
- Cursos de especialización tendientes a eficientar el desempeño de las funciones según el puesto.

### **Cumplimiento y ética profesional**

El objetivo es difundir a los empleados y a la administración prácticas que refuercen la integridad y los valores éticos así como el cumplimiento con la normatividad aplicable, para efectos de esta difusión se debe considerar lo siguiente:

- Existencia e implementación de códigos de conducta y otras políticas sobre prácticas de negocio apropiadas, conflictos de interés o estándares de comportamiento ético y profesional.
- Reforzar sanas prácticas en el trato con empleados, proveedores, clientes, inversionistas, competidores, auditores y supervisores.
- Canales de denuncia, los cuales deben estar dirigidos a todos empleados de la entidad, cuya finalidad es que se permita reportar o denunciar comportamientos indebidos o contrarios a la ética profesional y sanas practicas y el establecer sanciones, así como la toma de acciones correctivas a procesos o procedimientos mal diseñados o en su caso para la implementación de controles para la prevención o detección oportuna, preservando el trato anónimo del denunciante.

## **Retroalimentación y Validación de la Administración**

Una vez culminado el mapeo de procesos, riesgos y controles es necesario realizar reuniones con los responsables de proceso y / o responsables de las diversas unidades funcionales con la coordinación o equipo encargado de la Administración del Riesgo Operacional con el objeto de conocer el grado de documentación logrado, es decir, el nivel de detalle y de especificaciones, y que toda la documentación preparada refleje las operaciones tal y como estas se desempeñan.

La retroalimentación y validación de la administración descansa fundamentalmente en la participación de los empleados de la entidad por medio de sesiones de trabajo mediante procedimientos de facilitación (puede ser liderada la sesión por expertos en riesgos y por líderes o cabezas de áreas con la suficiente autoridad para incentivar y patrocinar los cambios), con la finalidad de promover la participación de los principales involucrados en la operación o puesta en marcha de los procesos, subprocesos y demás actividades que están en posibilidad de transmitir la información relevante acerca del detalle de sus funciones, riesgos y controles.

### 3.4. Evaluación del Diseño del Sistema de Administración del Riesgo Operacional

La evaluación al sistema de administración del riesgo operacional se basa en el cumplimiento en el desempeño de los empleados a cargo de funciones de acuerdo a sus límites de autoridad y responsabilidad, desempeño del proceso, funcionamiento y continuidad de los sistemas u aplicativos así como de la agilidad del flujo y calidad de la información interna y externa de la compañía.

La evaluación del sistema de administración del riesgo es preferible que sea realizado por personas independientes al proceso, que no tengan injerencia en la puesta en marcha y mantenimiento de los controles por lo que es indispensable que la evaluación se efectúe en un contexto de independencia. La evaluación sin embargo puede ser realizada por el auditor interno o algún puesto con funciones similares o en su caso por un externo, así mismo la evaluación puede ser coordinada por el equipo encargado del Sistema de Administración del Riesgo Operacional para efectos de documentar y revelar a los Responsables o dueños de procesos de los posibles hallazgos o cambios en el diseño del Sistema de Administración del Riesgo Operacional.

#### Evaluación de los Componentes del Sistema de Administración del Riesgo Operacional

La evaluación se realiza tomando en consideración los componentes sobre los que descansa el sistema de administración del riesgo operacional y se refiere a los procesos, empleados, sistemas o aplicativos e información (interna y externa). Estos cuatro elementos se interrelacionan uno con el otro y el funcionamiento de uno afecta el funcionamiento de los demás. Las actividades de control descansan sobre estos cuatro elementos es decir, que para tener la seguridad razonable de que el control está operando con efectividad debemos tener la certeza de que estos cuatro elementos están funcionando eficazmente. En la figura 3.4 se muestra esta interrelación.

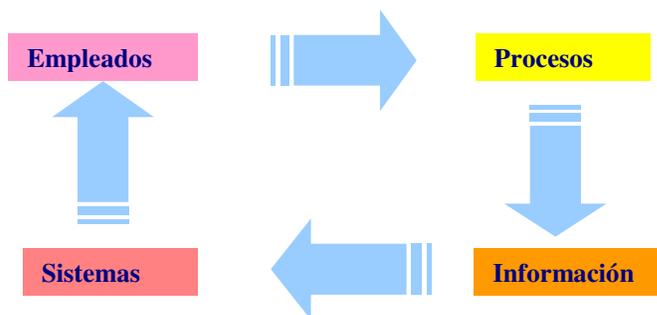


Figura 3.4: Componentes del sistema de administración del riesgo operacional

En la tabla 3.5 se muestran ciertos factores a considerar relativo al funcionamiento de cada uno de los componentes que permiten la evaluación del sistema de administración del riesgo operacional.

Empleados	Procesos
Grado de capacitación, especialización y demás competencias. Experiencia. Delegación de autoridad y responsabilidad. Comportamiento y valores éticos. Estilo operativo y filosofía de la administración. Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo.	Segregación de Funciones. Suficiencia de actividades de control (cobertura de riesgos). Fraude Interno / Externo. Cobertura de los riesgos a través de los controles establecidos. Errores de procesamiento de transacciones / operaciones. Relaciones con contrapartes comerciales y proveedores.
Sistemas o aplicativos	Información
Confiabilidad. Facultamiento y control de accesos. Delimitación de privilegios. Continuidad. Soporte y respaldos. Protección contra ataques.	Claridad y suficiencia de la información (interna y externa). Precisión y oportunidad en la transmisión de la información. Protección y resguardo de información. Uso confidencial y restringido de información privilegiada.

Tabla 3.5: Factores de los componentes del sistema de administración del riesgo operacional.

## Evaluación al Diseño del Sistema de Administración del Riesgo Operacional y de la Estructura de Control

### Evaluación de riesgo / control

Como comienzo se propone realizar una evaluación inicial del Sistema de Administración del Riesgo Operacional de la entidad tomando como base los procesos, personal, sistemas e información para luego compararlos contra un marco de referencia tales como criterios normativos (disposiciones de la CNBV, Banxico, SHCP, ley de instituciones de crédito, etc.), marco conceptual (COSO por ejemplo), recomendaciones u mejores prácticas del nuevo acuerdo de capital de Basilea<sup>12</sup>.

La estructura que se sugiere para efectuar la evaluación del sistema de administración de riesgos tiene tres etapas como se indican en la figura 3.6.

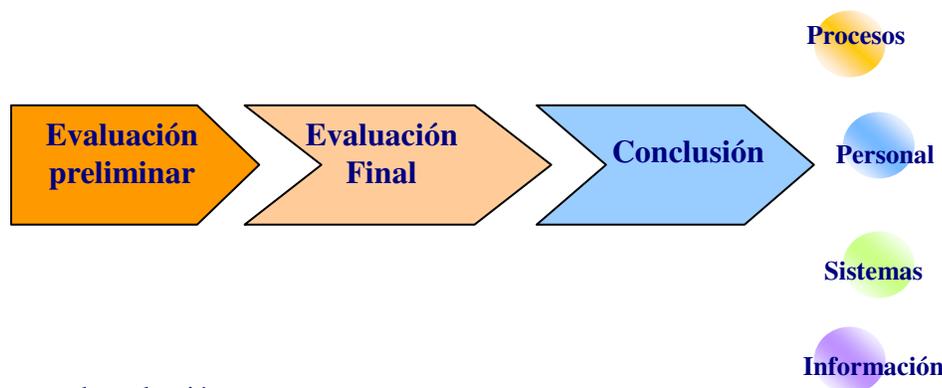


Figura 3.6: Estructura de evaluación.

<sup>12</sup> Se refiere al Comité de Supervisión Bancaria de Basilea que en Febrero del 2003 emitió el documento titulado Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk (Sound Practices) que contiene las mejores prácticas y recomendaciones para la administración del riesgo operacional en la industria de servicios financieros, el cual puede ser consultado en la página electrónica [www.bis.org/publ/](http://www.bis.org/publ/).

El programa de evaluación como se indica en la figura 3.6 esta subdividido en tres etapas las cuales se desglosan de la siguiente manera:

- Evaluación preliminar.
  - Revisión de la documentación relativa al proceso, riesgos y controles. Se refiere a la revisión del flujo del proceso, manuales de políticas y procedimientos o narrativas del proceso.
  - Entrevistas preliminares con los dueños o responsables de proceso y controles. Se sugiere levantamiento de minutas con los acuerdos y declaraciones relevantes para la evaluación del proceso, riesgos y controles.
- Evaluación final.
  - Recorridos a través del proceso, identificando las transacciones u operaciones desde su inicio u origen hasta su registro en los sistemas contables, verificando que los controles establecidos ya sea manuales o automáticos o bien que residen en el sistema estén operando y que todos los riesgos hayan sido identificados.
  - Examen a la evidencia documental, se refiere al análisis detallado de la documentación proveniente o no de los sistemas u aplicativos, que soporta la realización de la actividad de control con el fin de concluir acerca del desempeño del control, esta información puede ser interna o externa es decir proveniente de otra entidad privada, gubernamental o regulatoria así como de clientes o proveedores.
  - Aplicación de cuestionarios al personal, con el objetivo de corroborar la competencia, experiencia, conocimiento de los lineamientos normativos u operativos y del código de ética o estándares de conducta profesional; en el anexo 5 se muestra un ejemplo de cuestionario realizado durante la entrevista con el personal clave o responsable de la realización de la actividad de control.
- Conclusión.
  - Evaluación acerca de los riesgos identificados; se han detectados todos y su clasificación o tipología es la correcta.
  - El proceso se ejecuta con fluidez y efectividad para el logro de los objetivos; existencia de deficiencias en el desempeño del proceso.

- Evaluación de los controles implementados ya sea manuales u automáticos o residentes en el sistema u aplicativos en cuanto a su puesta en marcha y correcta operación; existencia de evidencia suficiente en cuanto al correcto diseño y funcionamiento de los controles.
- Cumplimiento con los objetivos establecidos para cada proceso.
- El personal asociado con la puesta en marcha del proceso y de la realización de la actividad de control, posee las habilidades, conocimientos, competencias y experiencia adecuada para el desempeño de sus funciones.
- El personal conoce los lineamientos normativos o regulatorios que afectan o influyen en la realización o ejecución de las operaciones, las cuales tiene a cargo.
- El personal conoce el código de ética interno.

### **Documentación de la evaluación al sistema de administración del riesgo operacional**

La evaluación realizada al sistema de administración del riesgo operacional debe quedar documentada de acuerdo con ciertas características que a continuación se detallan:

- Documentación relativa al desempeño del proceso, sistemas, personal así como suficiencia y calidad de la información.
- Documentación referente a la identificación, categorización y respuesta a los riesgos así como su probabilidad de ocurrencia y posible impacto.
- Documentación concerniente a la implementación de controles internos, verificando su operación y cumplimiento con los objetivos planteados para cada proceso.

En general como resultado de la evaluación al sistema de administración del riesgo operacional se debe de tener la seguridad razonable de que los riesgos identificados en el flujo del proceso y transacciones sean mitigados y que los objetivos de cada proceso son alcanzados. Esta seguridad es razonable si es posible determinar lo siguiente:

- Si la información relativa a la evidencia de realización de la actividad de control es completa, suficiente y refleja con precisión el procedimiento de control diseñado por el responsable del control y / o dueño del proceso.
- Que no se hayan identificado riesgos adicionales sin que no se hayan registrado cambios en el desarrollo de las operaciones o flujo del proceso, cambios en la plataforma o sistemas, productos o normativa.

- Que existen procedimientos de segregación de funciones, prevención de conflictos de interés y comportamiento no ético, así como de contingencia o interrupción de sistemas, ausencia de personal e incumplimiento de contrapartes (clientes, proveedores, entidades regulatorias o contrapartes financieras).

## 3.5. Resultado de la Evaluación del Diseño del Sistema de Administración del Riesgo Operacional

### Evaluación de Deficiencias

Una vez realizada la evaluación al diseño del sistema de administración del riesgo operacional, y en caso de presentarse observaciones, estas deben de describir las desviaciones u hallazgos acerca del comportamiento de los controles internos previamente diseñados e implementados, luego se procede a evaluar esas “excepciones ” en función del comportamiento esperado en cuanto a la efectividad de la actividad de control, es decir el grado en el cual el riesgo asociado se puede materializar (ocurrencia) y el impacto o severidad en caso de presentarse. Las deficiencias de control dependen pues del grado de severidad y probabilidad de ocurrencia de que el riesgo se materialice por ausencia o mal diseño o desempeño de los controles internos.

Es importante mencionar que las deficiencias son resultado de la ausencia o escasez de evidencia o soporte documental de que el riesgo ha sido plenamente identificado y de la implementación y operación de controles internos que mitiguen esos riesgos.

La existencia y suficiencia de la documentación de controles internos radica en la posibilidad de reflejar con precisión los procedimientos de control previamente implementados y que demuestre que el error potencial asociado al riesgo esta cubierto, dando evidencia de documentación soporte ya sea impresa o electrónica (incluye filmaciones, grabaciones telefónicas o documentos digitalizados).

Esta evaluación de deficiencias incluye la evaluación a los procedimientos de control es decir, que las actividades o pasos asociados con los procedimientos relativos a los controles internos sean entendibles y que contemple todas las posibilidades de excepciones en caso de que el flujo de operaciones del proceso no sea realizado en condiciones normales por fallas en sistemas o equipos, ausencias de personal o incumplimientos en la oportunidad y calidad en la entrega y recepción de información por parte de contrapartes y proveedores estratégicos al proceso.

### Calificación de las deficiencias

Una vez descrita la observación y la evaluación de la deficiencia, se procede a calificar la deficiencia es decir el grado de importancia que esa deficiencia tiene en el sistema de administración del riesgo operacional, de acuerdo a la metodología COSO<sup>13</sup>, una deficiencia de control es definida como: “un defecto percibido, potencial o real, o una oportunidad para fortalecer el sistema a efectos de que provea una mayor probabilidad de que los objetivos de la entidad serán logrados”, ahora el grado de importancia o “significancia” de la deficiencia de control depende de lo siguiente:

---

<sup>13</sup> The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Enterprise Risk Management Framework, 2004, [http://www.cpa2biz.com/AST/Main/CPA2BIZ\\_Primary/InternalControls/COSO/PRDOVR~PC-990015/PC-990015.jsp](http://www.cpa2biz.com/AST/Main/CPA2BIZ_Primary/InternalControls/COSO/PRDOVR~PC-990015/PC-990015.jsp).

- Probabilidad de ocurrencia.
  - Para determinar el grado de ocurrencia de las deficiencias hay que basarse en el conocimiento que se tenga del proceso y del error asociado a los riesgos presentes en la ejecución del proceso, en general la probabilidad de ocurrencia del riesgo, se basa en lo siguiente:
    - 1.- Nivel de automatización: A mayor automatización disminuye la frecuencia u ocurrencia pero aumenta el impacto asociado al riesgo.
    - 2.- Competencia del personal: Aumenta la probabilidad de ocurrencia cuando el responsable del control no cuenta con la experiencia necesaria, la capacitación es incipiente o si el puesto o función ha presentado alta rotación, o si el personal no conoce los lineamientos normativos u operativos necesarios para desempeñar su función así mismo si no cuenta o no conoce los estándares de conducta y ética profesional.
    - 3.- Diseño del proceso: Si se cuenta con procesos y procedimientos documentados y que sean aplicados de forma continua por el personal, así mismo si en estos se consideran todas las situaciones especiales u excepciones para los casos de interrupción o fallos en sistemas, ausencias de personal, incumplimiento en información de contrapartes y proveedores.
    - 4.-Confiabilidad en los sistemas: Existencia de manuales y cursos de entrenamiento por parte del proveedor o desarrollador, confiabilidad en el almacenamiento y registro de información, seguridad en accesos, perfiles de accesos, existencia de segregación de funciones en el registro, confirmación, autorización y liberación de operaciones.
    - 5.-Información: Disponibilidad, validez de la fuente, oportunidad en la entrega o recepción de información, existencia de facultamiento o restricción en el acceso / uso de información confidencial o privilegiada, resguardo y almacenamiento de información.
    - 6.-Frecuencia: A mayor frecuencia en la realización de un control que mitigue determinado(s) riesgo (s) se espera que sea mayor la frecuencia del error asociado al riesgo.
- Impacto del error.
  - El impacto se considera tomando en cuenta el monto del flujo de las transacciones que pasan por el control que no esta operando como se había diseñado.
- Acumulación de deficiencias.
  - En la medida en que se presenten en el horizonte del tiempo, las deficiencias serán cada vez más significativas.

## Elaboración del informe sobre hallazgos y recomendaciones

### Informe a los dueños del proceso o responsables de área funcional

Se procede a informar a los responsables del proceso y subproceso sobre los hallazgos detectados durante la evaluación al sistema de administración del riesgo operacional. El evaluador (auditor interno o puesto con funciones similares o en su caso por algún externo), deberá realizar los siguientes pasos:

- Presentación de las deficiencias de control a los dueños del proceso o responsables de área funcional, en esta presentación se debe indicar con claridad la observación (descripción del hallazgo), la causa de la desviación, la evaluación de la deficiencia de control (frecuencia, impacto, acumulación) en cuanto si es o no es significativa, el posible efecto o impacto de la deficiencia de control y las recomendaciones de mejora.
- Recepción de la retroalimentación por parte de los dueños del proceso o responsables del área funcional, en este paso es posible acordar el plan de acción o remediación y de las fechas compromiso de la puesta en marcha de los planes de acción o remediación pertinentes y de la liberación de los mismos.

## Diseño del Plan de Acción o de Remediación

### Definición del plan de acción / remediación

Posterior a la comunicación y comentarios de los hallazgos a los responsables del proceso o área funcional, se debe de formular un plan de remediación o de acción para todas aquellas deficiencias de control detectadas y documentadas por cada proceso, en este plan de acción se tiene que detallar el método o procedimiento que resolverá la deficiencia de control así mismo como el tipo de acción de mejora a implementar ya sea detectivo, preventivo o correctivo según corresponda.

### Plan de trabajo

El equipo coordinador o a cargo de la administración del riesgo operacional, será el que administre y en colaboración con los responsables del proceso u área funcional participen en la elaboración del plan de trabajo, este deberá contener al menos la siguiente información:

- Definir los responsables (áreas) de la implementación, seguimiento de la implementación y evaluación de los planes de acción o remediación.
- Definir los requerimientos en el o los sistemas u aplicativos, de personal especializado (interno o externo), información (interna o externa), así como de posibles requerimientos regulatorios / legales o normativos indispensables para puesta en marcha del plan de acción.

- Detallar la documentación soporte y evidencias de los resultados derivados de la puesta en marcha del plan de acción o remediación tales como políticas, procedimientos, diseño de procesos (flujos de procesos), desarrollos en los aplicativos o sistemas que generen algún tipo de reporteria o registros así como comprobantes de entrenamiento o capacitación al personal.
- Establecimiento de las fechas compromiso para la evaluación durante y a la culminación de la implantación y operación del plan de acción y remediación, así como de los resultados alcanzados.

### **Evaluación de resultados**

Un tercero independiente ya sea el auditor interno (o algún otro puesto con funciones semejantes) o en su caso el auditor externo, realizará la evaluación de los resultados alcanzados derivados de la culminación del plan de acción, la evaluación se realizara mediante indagaciones corroborativas con base en lo siguiente:

- Entrevistas con los funcionarios a cargo del proceso y de los controles internos.
- Monitoreo de las operaciones.
- Examinación a la evidencia documental (políticas, procedimientos, flujos de proceso, reportería interna o externa).
- Pruebas a los sistemas u aplicativos en cuanto a su funcionalidad, seguridad y confiabilidad.

## **3.6. Monitoreo y Mejora Continua del Sistema de Administración del Riesgo Operacional**

### **Monitoreo Continuo**

Las actividades de monitoreo continuo al sistema de administración del riesgo son todas aquellas actividades realizadas por los mismos responsables del proceso, personas independientes a la ejecución del proceso tales como auditores internos, etc., efectuadas en el transcurso ordinario de las operaciones, entre estas actividades se pueden mencionar las actividades regulares de supervisión de la dirección, comparaciones, conciliaciones y otras tareas de verificación de rutina ( sistemas, activos físicos, validación con terceros o clientes).

El empleo de actividades de monitoreo continuo tiene la ventaja de que las desviaciones o deficiencias en los controles internos pueden ser reportadas y solventadas con mayor oportunidad que las que se han detectado posterior a la realización del hecho.

### **Definición de plan y alcance del monitoreo**

Inicialmente se tienen que definir los procesos, subprocesos o controles a monitorear de forma continua, para lo cual se debe de tomar en cuenta lo siguiente:

- Dependiendo de la importancia de los riesgos que se están controlando y de la importancia de los controles en la reducción de dichos riesgos. Los controles que encaran riesgos de más alta prioridad y aquellos más críticos para reducir un riesgo dado tendrán a ser evaluados más frecuentemente.
- Frecuencia en los cambios en las operaciones o métodos de procesamiento de información contable u operativa.
- Experiencia del personal a cargo, entre menos experimentado y capacitado sea el personal a cargo, el monitoreo tiene que ser continuo hasta que el personal adquiera el nivel de experiencia y aprendizaje de acuerdo con las exigencias y responsabilidades del puesto.
- Resultados de auditorías previas, para los controles reportados como deficientes se tendrá que realizar un seguimiento continuo de las mejoras en los controles.

### **Evaluación y documentación de hallazgos**

Una vez definido el alcance del monitoreo continuo, se procederá realizar la evaluación de los hallazgos para lo cual se recomienda efectuar una evaluación / calificación de los hallazgos como se indicó en la sección 3.5 Resultado de la evaluación al diseño del Sistema de Administración del Riesgo Operacional, donde se propone calificar los hallazgos y determinar el grado de deficiencia de control (significativa / NO significativa) con base en la frecuencia del error y del impacto así como de la posible acumulación de errores.

### **Comunicación de hallazgos**

- En caso de haber encontrado deficiencias en el funcionamiento o desempeño de los controles internos, se procede a informar a los responsables del proceso, subproceso o área funcional sobre los hallazgos detectados durante la evaluación al sistema de administración del riesgo operacional. El evaluador (auditor interno o puesto con funciones similares o en su caso por algún externo), deberá realizar los mismos pasos indicados en el apartado “Elaboración del Informe sobre hallazgos y recomendaciones” de la sección 3.5 Resultado de la evaluación al diseño del Sistema de Administración del Riesgo Operacional.

### **Seguimiento a los planes de acción / remediación**

Posterior a la comunicación y comentarios de las hallazgos se debe de proponer un plan de remediación o de acción para todas aquellas deficiencias de control detectadas y documentadas por proceso, en este plan de acción se tiene

que detallar el método o procedimiento que resolverá o solventara la deficiencia de control así mismo el tipo de acción a implementar ya sea detectivo, preventivo o correctivo según corresponda.

## **Evaluaciones Separadas**

Las evaluaciones separadas tienen el objetivo de proveer una oportunidad para considerar si los procedimientos de monitoreo continuo siguen siendo eficaces, así mismo son útiles cuando se requiere realizar evaluaciones esporádicas a ciertos controles internos cuyos riesgos no son de alta criticidad, que sin embargo merecen ser evaluados debido a que su posible incumplimiento podría alterar el funcionamiento del Sistema de Administración de riesgos, así como su posible repercusión en el cumplimiento de los objetivos de cada proceso (objetivos de cumplimiento, efectividad de operaciones, de generación de información financiera).

Se recomienda que estas evaluaciones sean realizadas por un tercero independiente al área evaluada, los cuales pueden ser auditores internos o externos u otro personal que no participe en la ejecución del proceso.

### **Planeación de las evaluaciones separadas**

Inicialmente se tiene que acordar con el revisor los controles internos a revisar dada su criticidad o impacto en la mitigación o prevención de riesgos, posteriormente acordar las fechas de la realización de la evaluación y la fecha de entrega de los resultados de la evaluación. La evaluación se basará en indagaciones corroborativas mediante entrevistas al personal encargado, revisiones a la ejecución en tiempo real de las operaciones, examinación de la documentación (manuales de políticas y procedimientos, flujos de proceso, narrativas de proceso) y evidencias de la realización de los controles internos (registros).

Así mismo se debe definir el horizonte de tiempo a evaluar el cual depende de la vigencia y de los cambios hechos en los procesos entre los que se mencionan los siguientes:

- Cambios en la estructura del proceso: Modificaciones en tareas, métodos, procedimientos o políticas.
- Cambios Normativos que afectan al proceso.
- Cambios en los sistemas, aplicativos y plataformas.
- Cambios en el personal o responsables.
- Cambios en el diseño de los controles internos del proceso.

También se recomienda realizar evaluaciones a ciertas transacciones u operaciones realizadas en el intervalo de tiempo previamente definido, la selección de dichas transacciones puede ser aleatoria.

### **Alcance de las evaluaciones separadas**

Inicialmente el alcance de las evaluaciones separadas serán todos aquellos procesos / controles internos que no hayan sido contemplados en el proceso de monitoreo continuo, sin embargo es posible incluir los controles y procesos que de acuerdo a su probabilidad de ocurrencia e impacto económico deban ser considerados.

### **Evaluación y documentación de los hallazgos**

Una vez definido el alcance del monitoreo continuo, se procederá a realizar la evaluación de los hallazgos para lo cual se recomienda efectuar una evaluación / calificación de los hallazgos como se indicó en la sección 3.5, en cual se propone calificar los hallazgos y determinar el grado de deficiencia de control (significativa / NO significativa) con base en la frecuencia del error y del impacto así como de la posible acumulación de errores.

### **Comunicación de los hallazgos**

- En caso de haber encontrado deficiencias en el funcionamiento o desempeño de los controles internos, se procede a informar a los responsables del proceso y subproceso los hallazgos detectados durante la evaluación al sistema de administración del riesgo operacional. El evaluador (auditor interno o puesto con funciones similares o en su caso por algún externo), deberá realizar los mismos pasos indicados en el apartado “Elaboración del Informe sobre hallazgos y recomendaciones” de la sección 3.5 Resultado de la evaluación al diseño del Sistema de Administración del Riesgo Operacional.

### **Seguimiento a los planes de acción / remediación**

Posterior a la comunicación y comentarios de las hallazgos se debe de proponer un plan de remediación o de acción para todas aquellas deficiencias de control detectadas y documentadas por cada proceso, en este plan de acción se tiene que detallar el método o procedimiento que resolverá o solventara la deficiencia de control así mismo como este método o procedimiento estará acorde con el tipo de acción a implementar ya sea detectivo, preventivo o correctivo según corresponda.

## **Programa de Mejora Continua**

De acuerdo con la norma de calidad ISO 9001: 2000 “Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos”, establece que la organización debe mejorar continuamente la efectividad del sistema de gestión de calidad, mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la Dirección.

Para nuestro caso se define el programa de auditoría una vez realizada la evaluación al sistema de Administración del riesgo operacional, el monitoreo continuo y las evaluaciones separadas que son propiamente auditorías al proceso y controles internos (evaluación del cumplimiento de los objetivos del proceso y mitigación de los riesgos por parte de los controles internos y análisis del impacto o probabilidad de ocurrencia en la materialización de los

riesgos), así mismo una vez definidos los planes de acción / remediación a las deficiencias de control, también realizada la comunicación y revisión de los hallazgos y recomendaciones a la administración o responsables del proceso, estamos en posibilidad de desarrollar un programa de mejora continua el cual debe contener al menos lo siguiente:

- Detección de hallazgos.
  - Ubicación en el proceso y en controles internos de excepciones, desviaciones operativas o de desempeño.
- Evaluación de hallazgos.
  - Determinar el impacto, la probabilidad de ocurrencia del error o desviación y acumulación de fallas, errores o desviaciones.
  - Calificar los hallazgos en función de la severidad del impacto, probabilidad de ocurrencia o acumulación de errores, fallas, desviaciones (deficiencias significativas / Deficiencias NO significativas).
- Asignar responsabilidades.
  - Responsables del diseño e implementación del plan de acción / remediación.
  - Responsables del monitoreo a la implementación del plan de acción / remediación.
  - Responsables de la evaluación y comunicación de los resultados del plan de acción / remediación.
- Diseño del plan de acción / remediación.
  - Desarrollo del método / procedimiento / objetivos / políticas, referentes a la mejora o corrección de las deficiencias.
  - Determinación de requerimientos tales como modificaciones o desarrollos en sistemas.
  - Requerimientos de información normativa, legal u operativa.
  - Determinación de personal especializado (interno o externo).
  - Requerimientos de capacitación o entrenamiento específico a los encargados del proceso / controles internos.

- Evaluación de los resultados.
  - Evaluación intermedia de los resultados del plan de acción / remediación.
  - Evaluación final y pruebas de efectividad a la acción implementada.
  
- Comunicación a la dirección.
  - Presentación de los resultados alcanzados.
  - Validación de la dirección de los resultados alcanzados.
  - Cierre del estado del proyecto.

## Referencias

- 1.- Anexo 12 A: Requisitos para la elaboración y actualización de la base de datos histórica a que contenga el registro sistemático de los diferentes tipos de pérdida asociada al riesgo operacional de las instituciones de crédito, emitido por la CNBV en su más reciente publicación del 12 de Agosto del 2011, <http://www.cnbv.gob.mx/Paginas/Normatividad.aspx?an=37&c=27#is37>.
- 2.- Buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, Banco de Pagos Internacionales, Febrero de 2003, <http://www.bis.org/publ/bcbs96esp.pdf>.
- 3.- Convergencia internacional de medidas y normas de capital, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, Banco de Pagos Internacionales, Junio de 2006, pp. 159 – 171, 339 – 343, [http://www.bis.org/publ/bcbs128\\_es.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs128_es.pdf).
- 4.- De Lara Haro, Alfonso. Medición y Control de Riesgos Financieros, Editorial Limusa, 3er Edición, México 2005.
- 5.- Disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito (CNBV), 2011, <http://www.cnbv.gob.mx/Normatividad/Disposiciones%20de%20carácter%20general%20aplicables%20a%20las%20instituciones%20de%20crédito.docx>.
- 6.- Frost, Chris, et al. Manual de Gestión de Riesgos Operativos, Editorial Deusto, España 2002.
- 7.- Hoffman, Douglas G, Managing Operational Risk: 20 Firmwide Best Practice Strategies, Editorial John Wiley & Sons, E.U 2002.
- 8.- Norma de calidad ISO 9001: 2000 “Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos”.
- 9.- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Enterprise Risk Management Framework, 2004, [http://www.cpa2biz.com/AST/Main/CPA2BIZ\\_Primary/InternalControls/COSO/PRDOVR~PC-990015/PC-990015.jsp](http://www.cpa2biz.com/AST/Main/CPA2BIZ_Primary/InternalControls/COSO/PRDOVR~PC-990015/PC-990015.jsp).
- 10.- Seaver Matt, Implementación de la ISO 9000:2000, Editorial Panorama Editorial, México 2003, pp. 23 - 24.

## **4. Caso Práctico : Administración del Riesgo Operacional del Ciclo de Crédito de una Sociedad Financiera de Objeto Limitado (SOFOL) Vinculada**

Una vez descrita la metodología, procederemos a realizar la implementación del proyecto de Administración del Riesgo Operacional. Para realizarlo, es necesario obtener un conocimiento previo de lo que es la compañía y sus líneas de negocio, así como su tamaño y complejidad, es por ello que se presenta a continuación las etapas que se sugieren para la implementación de un Sistema para la Administración el Riesgo Operacional aplicado a una entidad del Sector Financiero y en particular al ciclo de negocio de Crédito al por menor de una Sociedad Financiera de Objeto Limitado vinculada.

Para nuestro caso se realizará la implementación del Sistema de Administración del Riesgo Operacional en una Sociedad Financiera de Objeto Limitado vinculada, la cual es filial de un Grupo Financiero, formando parte de un Grupo Financiero el cual esta sujeto a la regulación o normatividad local en materia de Riesgo Operacional misma que exige la aplicación de políticas, procedimientos y métodos para la identificación, valuación y reporte de incidentes por riesgo operacional.

En relación a la normatividad local existen las disposiciones que regulan a una Sociedad Financiera de Objeto Limitado vinculada a cumplir con las disposiciones emitidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores en cuanto a la Administración Integral del Riesgo Operacional, las cuales se definirán en la siguiente sección como parte de las necesidades y expectativas.

### **4.1. Identificación de las Necesidades y Expectativas de la Administración**

#### **Antecedentes del Proyecto**

En Enero de 2008 el Director General de la Entidad envió una carta a todos los colaboradores: “La entidad debe gestionar activamente el riesgo operacional. Para ello es necesario racionalizar y mejorar la gestión de incidentes y su proceso de reporte”.

Definición de riesgo operacional de la Entidad: “resultado de la inadecuación o fallas en los procesos internos o eventos externos deliberados, accidentales o naturales”.

Esos principios siguen los criterios del regulador para incluir a la administración del riesgo operacional en una supervisión prudencial, en la misma forma como los demás riesgos. El comité de Basilea<sup>14</sup> asume que una institución financiera podría fallar, simplemente como resultado de un incidente no financiero causado por una falla o avería de sus procesos, así mismo en ese comité se acordó el enfocarse a incluir a la administración del riesgo operacional en los parámetros prudenciales con los cuales las instituciones financieras son requeridas para cumplir.

### **Declaración de Expectativas de la Administración**

Para nuestro caso la Administración ha concentrado sus expectativas mínimas hacia el cumplimiento de los requisitos regulatorios internos, es decir a nivel Entidad, y de los externos que están condicionados a lo indicado por las disposiciones emitidas por el regulador local, en conclusión la Administración busca prevenir a la Entidad de las implicaciones legales y económicas por incumplimiento a las disposiciones regulatorias locales. Dichos requisitos e implicaciones se detallan a continuación.

#### **Requisitos de la Entidad**

Generar una base histórica fiable y exhaustiva de incidentes por riesgo operacional de más de 3 años.

Un método para medir la exposición al riesgo en las cuales incluyan y se detalle la identificación y cuantificación de riesgos, análisis de escenarios, indicadores sobre límites de riesgo, mitigación, reporte y revelación de riesgos y eventos de pérdida por riesgo operacional.

Estrategia y estructura organizacional que permita la definición y autorización de políticas y procedimientos, metodología y herramientas para la gestión riesgo operacional incluido la mitigación y control a la exposición al riesgo.

#### **Requisitos según las recomendaciones del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea**

- Reunir al menos en tres años los incidentes históricos por riesgo operacional.
- Los incidentes históricos deben registrarse en la base de datos histórica.
- Estos requisitos son aplicables a todas las filiales de la Entidad.

---

<sup>14</sup> Se refiere al Comité de Supervisión Bancaria de Basilea que en Febrero del 2003 emitió el documento titulado Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk (Sound Practices) que contiene las mejores prácticas y recomendaciones para la administración del riesgo operacional en la industria de servicios financieros, el cual puede ser consultado en la página electrónica <http://www.bis.org/publ/bcbs96esp.pdf>.

### Requisitos regulatorios locales

Dentro de las razones legales y económicas para justificar la implementación de un Sistema de Administración del Riesgo Operacional en una Sociedad Financiera de Objeto Limitado vinculada que es nuestro caso, es el cumplir con los requisitos exigidos por el Supervisor local que es la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, quién ha emitido las disposiciones de carácter general aplicables a las organizaciones auxiliares del crédito, casas de cambio, uniones de crédito, sociedades financieras de objeto limitado y sociedades financieras de objeto múltiple que a la letra dice:

Título quinto: De las Sociedades Financieras de Objeto Limitado vinculadas.

Artículo 70.- Las Sociedades Financieras de Objeto Limitado Vinculadas,.... , deberán sujetarse a lo señalado en las disposiciones siguientes:

V. El Capítulo IV del Título Segundo de la Circular Única de Bancos<sup>15</sup>.

VII. El Capítulo VI del Título Segundo de la Circular Única de Bancos<sup>16</sup>.

Para la aplicación de las disposiciones a que se refieren las fracciones V y VII anteriores, las Sociedades Financieras de Objeto Limitado Vinculadas, deberán contar con manuales, procedimientos y políticas definidas y documentadas, debidamente aprobadas por su Consejo sin que esto signifique que dichas políticas deban ser necesariamente idénticas a las de la o las instituciones de banca múltiple con las que tengan Vínculos Patrimoniales.

En la implementación de las disposiciones a que se refieren las fracciones V y VII anteriores, las Sociedades Financieras de Objeto Limitado Vinculadas podrán utilizar los órganos sociales y unidades financieras del grupo financiero o de la institución de banca múltiple con la que tenga Vínculos Patrimoniales, siempre que, cuando se refieran a temas relacionados con la sociedad de que se trate, participe con voz y voto un representante de la propia Sociedad Financiera de Objeto Limitado Vinculada y den aviso a la vicepresidencia de la Comisión, encargada de su supervisión. Lo dispuesto en este párrafo no será aplicable para el consejo de administración, dirección general y comisario del grupo financiero o de la institución de banca múltiple con la que tenga vínculos patrimoniales.

\*\*\*\*\*

En caso de que la entidad busque cambiar a una Sociedad Financiera de Objeto Múltiple regulada aplica el cumplimiento a la misma normativa que la indicada para una Sociedad Financiera de Objeto Limitado “SOFOL” Vinculada.

---

<sup>15</sup> Dicho capítulo puede ser consultado en las Disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito emitida por la CNBV en su más reciente actualización del 12 de Agosto del 2011, <http://www.cnbv.gob.mx/Bancos/Paginas/Normatividad.aspx>.

<sup>16</sup> Ídem.

### **Implicaciones legales y económicas**

Las anteriores disposiciones están sujetas a Supervisión por parte de la CNBV y que en caso de incumplimiento podrá sancionar a la entidad conforme a lo dispuesto por la ley de Instituciones de Crédito que a la letra dice:

Artículo 108.- Las infracciones a esta ley o a las disposiciones que sean emitidas con base en ésta por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público o la Comisión Nacional Bancaria y de Valores serán sancionadas con multa administrativa que impondrá la citada Comisión, a razón de días de salario mínimo general vigente para el Distrito Federal, conforme a lo siguiente:

I. Multa de 200 a 2,000 días de salario:

i) A las instituciones de crédito, así como a las demás personas morales reguladas por esta Ley, que incumplan con cualquiera de las disposiciones a que se refiere el artículo 96 Bis de la misma.

El artículo 96 Bis de la citada ley dice:

Artículo 96 Bis. Las instituciones de crédito y demás personas morales reguladas por esta ley deberán cumplir con las disposiciones generales de carácter prudencial que emita la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, así como la demás normativa que, en el ámbito de su competencia, emita el Banco de México, orientadas a preservar la solvencia, liquidez y estabilidad de dichas instituciones y, en su caso, de las personas morales reguladas por esta ley, así como el sano y equilibrado desarrollo de las operaciones que son materia de esta ley.

\*\*\*\*\*

Las disposiciones de carácter general incluyen el Capítulo IV del Título Segundo de la Circular Única de Bancos y el Capítulo VI del Título Segundo de la Circular Única de Bancos, por lo que en caso de incumplimiento la entidad podría ser sancionada con una multa que va de 200 a 2,000 días de salario mínimo.

De igual modo la Ley de Instituciones de Crédito establece que:

Artículo 137 Bis.- La Comisión Nacional Bancaria y de Valores podrá, previo derecho de audiencia de las instituciones de crédito, suspender o limitar de manera parcial la celebración de las operaciones activas, pasivas y de servicios a que se refiere el artículo 46 de esta Ley, cuando dichas actividades se ubiquen en cualquiera de los supuestos siguientes:

I. No se cuente con la infraestructura o controles internos necesarios para realizar las operaciones y servicios respectivos, conforme a las disposiciones aplicables;

IV. Se incumpla con los requisitos necesarios para realizar operaciones o proporcionar servicios específicos, establecidos en disposiciones de carácter general;

## Planteamiento de Objetivos y Alcance del Proyecto

### Objetivos

La Dirección General debe conocer los riesgos y definir las estrategias para la mitigación de los riesgos operacionales a los cuales esta expuesta la entidad y prevenir o reducir los efectos de los riesgos, así como el cumplir con la regulación local que le es aplicable.

Se debe identificar, evaluar, controlar los riesgos para todos los productos, actividades, procesos y sistemas.

Se debe reunir datos y evaluar los riesgos (pérdidas, indicadores de riesgo).

Promover métodos y herramientas de la gestión de riesgo operacional a través de información y sensibilización entre los colaboradores.

Revelación periódica de incidentes o eventos cuyo impacto haya sido a causa de la materialización de riesgos operacionales.

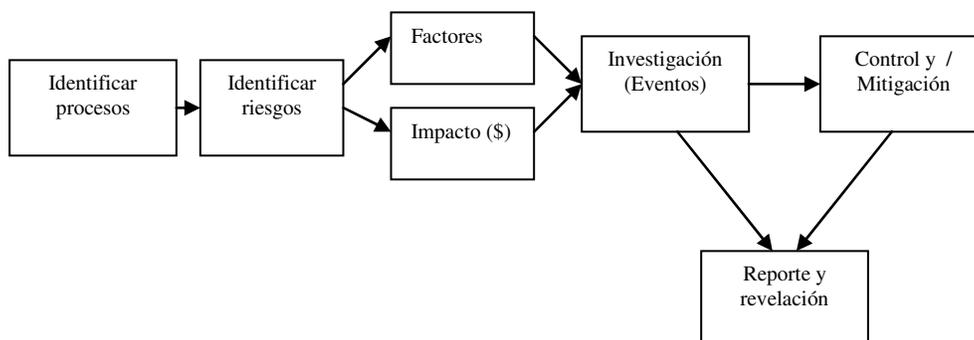
### Alcance

La implementación de la Administración del Riesgo Operacional es obligatoria para todos procesos y productos de la Entidad.

### Estrategia General

La Entidad parte del supuesto de que a medida de que se definan, identifiquen y documenten los procesos operativos incluidos los de negocio que permiten la realización de la promoción, venta y operación de servicios financieros (crédito) se esta en posibilidad de conocer los riesgos operativos (incluidos legales y tecnológicos) a los que cada proceso está expuesto, y así poder dar cumplimiento a las disposiciones de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores establecidas en las disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito.

De igual modo se está en posibilidad de medir, controlar /mitigar, reportar y revelar los riesgos operacional y eventos de pérdida derivados de riesgos operacionales.



A continuación se definirá dentro del plan de trabajo las fases en las que se ejecutará la estrategia para la implementación del Sistema de Administración del Riesgo Operacional.

## 4.2. Análisis y Entendimiento del Ciclo y Procesos de Negocio

### Estructura de Gobierno y Administración

#### Estructura Organizacional y definición de los ciclos de negocio

##### Historia y antecedentes de la entidad

###### Datos Generales

La Sociedad Financiera A B C, SOFOL Filial, S.A de C.V, es una Sociedad Financiera de Objeto Limitado vinculada, orientada a la financiación de bienes y servicios exclusivamente a clientes particulares para solucionar sus necesidades de consumo.

Ubicación de sus oficinas principales. Las oficinas principales se ubican en la Ciudad de México y cuenta con 250 empleados.

###### Evolución

Es una subsidiaria directa del Grupo A B C, siendo la institución financiera líder, tiene alrededor de 100,000 empleados distribuidos en Europa, Norteamérica y Sudamérica.

La entidad ofrece una extensa gama de soluciones de crédito al consumo a través de canales de distribución o puntos de venta.

La Sociedad Financiera A B C, SOFOL Filial, S.A de C.V, es una Sociedad Financiera de Objeto Limitado vinculada y se constituyó en México en el año 2003 como una sociedad de capital variable a través de la autorización de la SHCP para organizarse y operar como sociedad financiera de objeto limitado vinculada.

###### Descripción del negocio

Principales actividades: La Sociedad Financiera A B C, SOFOL Filial, S.A de C.V es una empresa multiespecialista orientada al crédito al consumo a personas físicas ofreciendo los siguientes tipos de productos:

- Crédito simple automotor (automotriz y motocicleta).

###### Cultura Corporativa

Misión: Contribuir a que los clientes satisfagan sus necesidades de consumo a través de la oferta de productos de crédito y asesoramiento financiero.

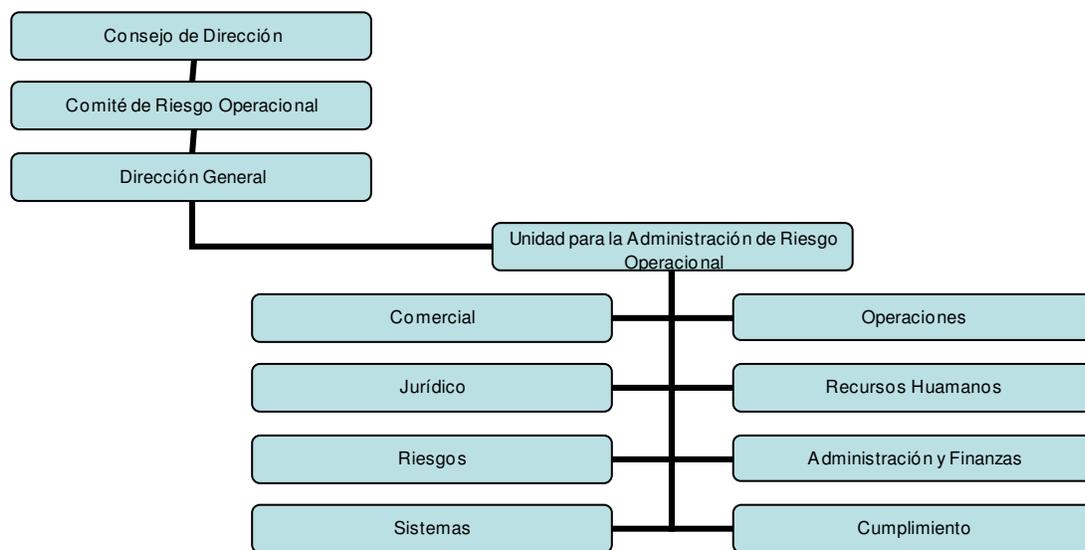
Visión: Ser la empresa líder en el financiamiento de créditos al consumo a personas físicas dentro del mercado mexicano, proporcionando servicios financieros ajustados a las necesidades de clientes y socios.

Objetivo general: Para el año 2012 ser la empresa líder en México como financiera especialista de crédito al consumo a personas físicas multiplicando por cinco veces la cifra de utilidad del negocio.

Estructura organizacional (roles y lineamientos generales)

Los objetivos que se buscan durante la implementación del sistema, es la definición de claras líneas de autoridad, segregación funcional, así como la adecuada aplicación y monitoreo de la estrategia definida por la Alta Administración.

Para dar cumplimiento a la clara definición de reglas y segregación funcional se establece la creación de la Unidad para la Administración del Riesgo Operacional que reporta funcionalmente a la Dirección General cuyo objetivo es gestionar la identificación, medición, mitigación, reporte y revelación del riesgo operacional al Comité de Riesgo Operacional y al Consejo de Dirección, en coordinación con las áreas operativas de la entidad.



Roles<sup>17</sup>

1. Consejo de dirección

a. Roles

---

<sup>17</sup> Los roles presentados en el presente trabajo están fundamentados en el capítulo IV sección segunda de las disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito en su más reciente actualización de Agosto del 2011 por parte de la CNBV, las cuales pueden consultarse en <http://www.cnbv.gob.mx/Normatividad/Disposiciones%20de%20carácter%20general%20aplicables%20a%20las%20instituciones%20de%20crédito.docx>

- i. Aprobación de los manuales para la administración del riesgo operacional con los objetivos, lineamientos y políticas.
  - ii. Aprobación de límites de riesgo y los mecanismos para la realización de acciones correctivas.
2. Comité de Riesgo Operacional
- a. Roles
    - i. Proponer al Consejo de Dirección la aprobación de los objetivos, lineamientos y políticas para la administración del riesgo operacional.
    - ii. Proponer al Consejo de Dirección la aprobación de los límites de riesgo.
    - iii. Proponer al Consejo de Dirección la aprobación de los mecanismos para la implementación de acciones correctivas.
    - iv. Proponer al Consejo de Dirección la aprobación de excepciones o casos especiales en los cuales se pueden exceder los límites de riesgo.
    - v. Aprobación de la metodología y herramientas para identificar, medir, vigilar, limitar, controlar, informar y revelar los riesgos operacionales.
    - vi. Aprobar las metodologías para la identificación, valuación, medición y control de los riesgos de las nuevas operaciones, productos y servicios que la Institución pretenda ofrecer al mercado.
    - vii. Aprobar las acciones correctivas propuestas por la Unidad para la Administración del Riesgo Operacional.
    - viii. Aprobar los manuales para la administración del riesgo operacional.
    - ix. Informar al Consejo de dirección al menos cada tres meses sobre la exposición al riesgo asumida por la Institución y los efectos negativos que se podrían producir en el funcionamiento de la misma, así como sobre la inobservancia de los Límites de Exposición al Riesgo y Niveles de Tolerancia al Riesgo establecidos.
    - x. Informar al Consejo sobre las acciones correctivas implementadas.
    - xi. Asegurar, en todo momento, el conocimiento por parte de todo el personal involucrado en la toma de riesgos, de los Límites de Exposición al Riesgo, así como los Niveles de Tolerancia al Riesgo.
3. Dirección General
- a. Roles

- i. Establecer programas de revisión por parte de la Unidad para la Administración del Riesgo Operacional y de las Unidades de Negocio, respecto al cumplimiento de objetivos, procedimientos y controles en la celebración de operaciones, así como de los Límites de Exposición al Riesgo y Niveles de Tolerancia al Riesgo.
  - ii. Asegurarse de la existencia de adecuados sistemas de almacenamiento, procesamiento y manejo de información.
  - iii. Difundir y, en su caso, implementar planes de acción para casos de contingencia en los que por caso fortuito o fuerza mayor, se impida el cumplimiento de los Límites de Exposición al Riesgo y Niveles de Tolerancia al Riesgo aplicables.
  - iv. Establecer programas de capacitación y actualización para el personal de la Unidad para la Administración del Riesgo Operacional, y para todo aquél involucrado en las operaciones que impliquen riesgo para la Institución.
  - v. Establecer procedimientos que aseguren un adecuado flujo, calidad y oportunidad de la información, entre las Unidades de Negocio y la Unidad para la Administración del Riesgo Operacional, a fin de que ésta última cuente con los elementos necesarios para llevar a cabo su función.
4. Unidad para la Administración del Riesgo Operacional
- a. Roles
    - i. Proponer al comité de riesgos para su aprobación las metodologías, modelos y parámetros para identificar, medir, vigilar, limitar, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgos a que se encuentra expuesta la Institución, así como sus modificaciones.
    - ii. Medir, vigilar y controlar que la Administración Integral de Riesgos considere todos los riesgos en que incurre la Institución dentro de sus diversas Unidades de Negocio.
    - iii. Verificar la observancia de los Límites de Exposición al Riesgo, así como los Niveles de Tolerancia al Riesgo aceptables por tipo de riesgo.
    - iv. Apoyo a áreas Staff sobre la implementación y aplicación de modelos para identificación, medición y control de riesgos operativos.
    - v. Proporcionar al Comité de Riesgo Operacional información relativa a las desviaciones que, en su caso, se presenten con respecto a los Límites de Exposición al Riesgo y a los Niveles de Tolerancia al Riesgo establecidos, propuestas de acciones correctivas necesarias como resultado de una desviación observada

respecto a los Límites de Exposición al Riesgo y Niveles de Tolerancia al Riesgo autorizados e información relativa a la evolución histórica de los riesgos asumidos por la Institución.

vi. Recomendar, en su caso, al director general y al comité de riesgos, disminuciones a las exposiciones observadas, y/o modificaciones a los Límites de Exposición al Riesgo y Niveles de Tolerancia al Riesgo según sea al caso.

5. Comercial

a. Roles

- i. Documentación y actualización de procesos de promoción y venta de productos y servicios.
- ii. Identificación, medición, control y revelación de riesgos operativos.
- iii. Presentación y reporte sobre la identificación, medición, control de riesgos operativos a la Unidad para la Administración del Riesgo Operacional.

6. Operaciones

a. Roles

- i. Documentación y actualización de procesos de autorización, financiamiento, cobranza, pos venta.
- ii. Identificación, medición, control y revelación de riesgos operativos.
- iii. Presentación y reporte sobre la identificación, medición, control de riesgos operativos a la Unidad para la Administración del Riesgo Operacional.

7. Riesgo

a. Roles

- i. Documentación y actualización de la política de riesgo crédito para el estudio, autorización y financiamiento del crédito, proceso y políticas para la admisión de socios comerciales, así como el proceso y políticas para la constitución de reservas preventivas de igual modo los lineamientos y proceso para la prevención del fraude.
- ii. Identificación, medición, control y revelación de riesgos operativos.
- iii. Presentación y reporte sobre la identificación, medición, control de riesgos operativos a la Unidad para la Administración del Riesgo Operacional.

8. Jurídico

a. Roles

- i. Documentación y actualización de procesos jurídicos corporativos, legales y notariales.
- ii. Identificación, medición, control y revelación de riesgos operativos.
- iii. Presentación y reporte sobre la identificación, medición, control de riesgos operativos a la Unidad para la Administración del Riesgo Operacional.

9. Recursos Humanos

a. Roles

- i. Documentación y actualización de procesos reclutamiento, selección, contratación de personal, administración de nómina, capacitación y ambiente organizacional.
- ii. Identificación, medición, control y revelación de riesgos operativos.
- iii. Presentación y reporte sobre la identificación, medición, control de riesgos operativos a la Unidad para la Administración del Riesgo Operacional.

10. Administración y Finanzas

a. Roles

- i. Documentación y actualización de procesos planeación y control financiero, presupuestal, control de gastos, servicios generales, tesorería, registro y revelación de información contable.
- ii. Identificación, medición, control y revelación de riesgos operativos.
- iii. Presentación y reporte sobre la identificación, medición, control de riesgos operativos a la Unidad para la Administración del Riesgo Operacional.

11. Administración de Sistemas

a. Roles

- i. Documentación y actualización de procesos de estrategia de desarrollo de Tecnologías de la información, implementación y mantenimiento de sistemas, administración de operaciones, soporte a usuarios, seguridad de la información.
- ii. Identificación, medición, control y revelación de riesgos operativos.

iii. Presentación y reporte sobre la identificación, medición, control de riesgos operativos a la Unidad para la Administración del Riesgo Operacional.

12. Cumplimiento

a. Roles

i. Documentación y actualización de procesos de cumplimiento regulatorio, ética y de prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo.

ii. Identificación, medición, control y revelación de riesgos operativos.

iii. Presentación y reporte sobre la identificación, medición, control de riesgos operativos a la Unidad para la Administración del Riesgo Operacional.

Diagrama y esquema funcional

El desglose de la estructura y esquema funcional que se mantendrá para dar soporte a la estrategia de implementación y operación de la administración del riesgo operacional se muestra partiendo del negocio, así como de los procesos y áreas involucradas tal y como se muestra en la figura 4.1.

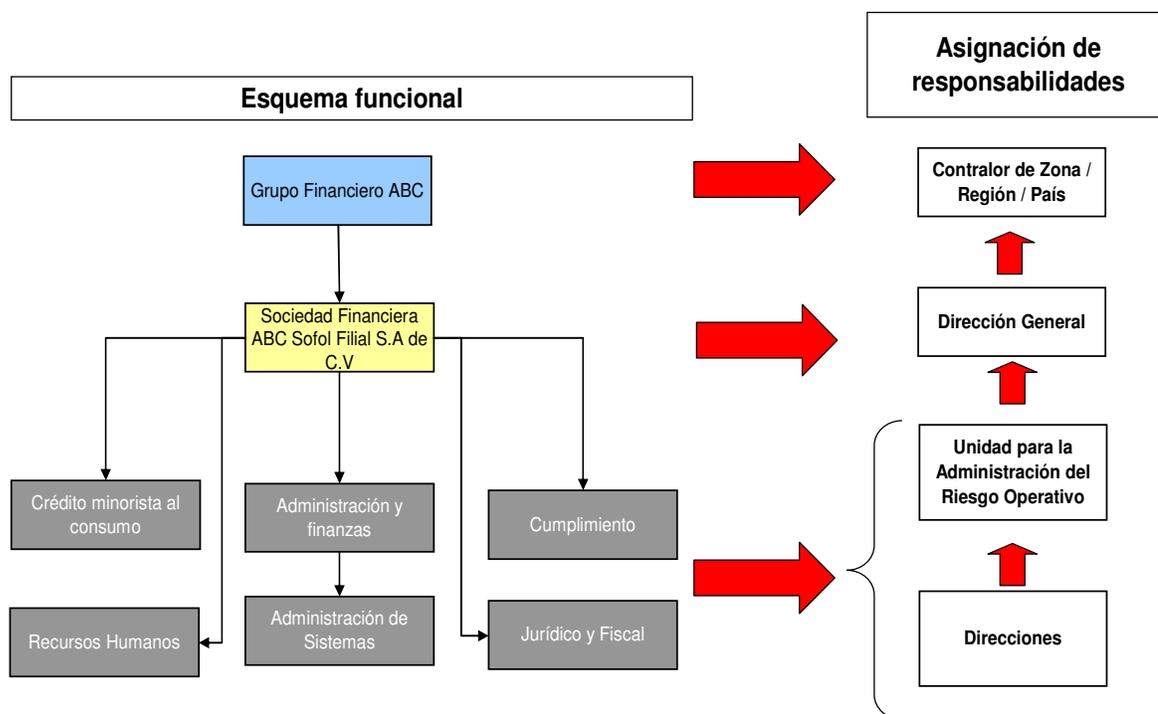


Figura 4.1: Esquema funcional.

### Diseño Organizacional

Una vez definidos los roles y esquemas funcionales es indispensable contar con el panorama organizacional que nos indique los responsables de los ciclos y macroprocesos quienes serán los funcionarios encargados de gestionar el riesgo operacional en sus límites de autoridad y responsabilidad, el esquema de la figura 4.1 nos muestra el diseño organizacional de la compañía.

### Estructura de la Unidad para la Administración del Riesgo Operacional (UARO)

Para efectos de contar con una adecuada coordinación y especialización en la administración del riesgo operacional se cuenta con un área exclusiva para tal fin y así prevenir conflictos de interés y salvaguardar la segregación funcional con las áreas de operación, soporte y de negocio de la entidad. A continuación se muestra las funciones de la UARO.

- Apoyo y asesoramiento a las áreas operativas, negocio y soporte para el cumplimiento en la implementación y en la gestión de riesgos operacionales.
- Apoyo en la identificación, medición y monitoreo de riesgos operacionales para todos los procesos, productos y servicios de la entidad.
- Procurar el cumplimiento de la adecuada aplicación de la metodología, políticas y procedimientos de gestión de riesgo operacional.
- Realizar las acciones necesarias para el cumplimiento en cuanto a regulación de riesgo operativo.
- Seguimiento a límites e indicadores de riesgos.
- Generación de informes a la Dirección General y Comité de Riesgo Operacional en cuanto al cumplimiento de límites de riesgos así como de la revelación periódica de pérdidas por riesgo operacional.
- Seguimiento a planes de mitigación a riesgos operacionales.

### Organigrama UARO



#### Dirección UARO

- Funciones

- i. Presentar a la Dirección General y Comité de Riesgo Operacional la metodología, modelos, lineamientos y procedimientos para la gestión del riesgo operacional para su aprobación.
- ii. Presentar al Comité de Riesgo Operacional y Dirección General los límites de riesgo para aprobación.
- iii. Promover el cumplimiento en la aplicación de las políticas, procedimientos, metodología de gestión del riesgo operacional.
- iv. Procurar y autorizar los recursos humanos, informáticos así como la capacitación y actualización del personal para la administración del riesgo operacional.

#### Gerencia UARO

- Funciones

- i. Presentar a la Dirección UARO los límites de riesgo para aprobación.
- ii. Presentar los informes relativos al cumplimiento al monitoreo de límites de riesgo así como de la aplicación de los lineamientos y metodología de la gestión del riesgo operacional.
- iii. Coordinar y asesorar a las áreas operativas en lo relativo a la implementación de modelos de identificación y medición de riesgos así como al establecimiento de planes de acción o mitigación de riesgos.

- iv. Presentar a las áreas operativas y Dirección UARO informes estadísticos relativos a pérdidas por riesgo operacional así como del resultado de evaluación de controles internos.
- v. Coordinación en la atención de auditorías.

### Especialista Riesgo Operativo

#### - Funciones

- i. Apoyo al monitoreo de límites de riesgo.
- ii. Generación de informes de monitoreo de límites de riesgo.
- iii. Asesorar a las áreas operativas en cuanto a la implementación de modelos de identificación y medición de riesgos así como de planes de mitigación.
- iv. Elaboración de bases de datos de pérdidas por riesgo operacional así como análisis y presentación estadística de datos de datos.

### Especialista Control Interno

#### - Funciones

- i. Apoyo a las áreas internas para el diseño e implementación de controles internos.
- ii. Monitoreo al cumplimiento en la ejecución de controles internos.
- iii. Elaboración de informes con el resultado de la evaluación de controles internos.

### Asignación de responsabilidades y ciclos de negocio

A continuación se muestra en la figura 4.2, el esquema de asignación de las responsabilidades en cuanto a la propiedad de ciclos de negocio, macro procesos y procesos por cada Dirección funcional que conforma la entidad.

Es importante aclarar que la entidad esta clasificada dentro de la línea de negocios de Banca Minorista según la clasificación por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores como se indica en el Anexo 12 A “Requisitos para la elaboración y actualización de la base de datos histórica a que contenga el registro sistemático de los diferentes tipos de pérdida asociada al riesgo operacional de las instituciones de crédito”, emitido por la CNBV en su más reciente publicación del 12 de Agosto del 2011 (<http://www.cnbv.gob.mx/Paginas/Normatividad.aspx?an=37&c=27#is37>), ver Anexo 1 para consultar las líneas de negocios.

### Esquema de Responsabilidades

Responsable Sociedad Financiera ABC Sofol Filial: Director General

Responsable Unidad Administración Riesgo Operacional (UARO): Director UARO

Línea de negocios: Banca Minorista

Ciclo de negocio	Responsable Ciclo de negocio	Macro Proceso	Dueño de Macro proceso
Crédito minorista al consumo	Director Comercial	Promoción	Director Comercial
		Venta	Director Comercial
	Director de Operaciones / Director de Riesgo	Autorización y Financiamiento	Director de Operaciones / Director de Riesgo
	Director de Operaciones	Pos venta	Director de Operaciones
		Cobranza	Director de Operaciones
		Cobranza por incumplimiento	Director de Operaciones
Administración y Finanzas	Director de Administración y Finanzas	Contabilidad	Director de Administración y Finanzas
		Planeación Financiera	Director de Administración y Finanzas
		Servicios Generales	Director de Administración y Finanzas
Administración de sistemas	Director de Sistemas	Administración de Sistemas	Director de Sistemas
Recursos Humanos	Director de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Director de Recursos Humanos
Jurídico y Fiscal	Director Jurídico	Legal	Director Jurídico
Cumplimiento	Oficial de Cumplimiento	Control Normativo	Oficial de Cumplimiento

Figura 4.2: Esquema de responsabilidades.

### Plan de Trabajo

El plan de trabajo para la ejecución de la estrategia relativa a la implementación del Sistema de Administración del Riesgo Operacional está compuesto por tres fases:

- 1.- Fase 1: Planeación y arranque.
- 2.- Fase 2: Diseño, documentación e implementación.

3.- Fase 3: Evaluación y monitoreo.

Esquemáticamente se representa como sigue, indicando los plazos de duración de cada fase.



A continuación se desglosan las actividades de cada una de las fases, dichas actividades dan el contenido al plan de trabajo.

Fase 1: Planeación y arranque.

- Definición de estrategia y expectativas de la Dirección General.
- Desarrollo y difusión de la Política General de Administración del Riesgo Operacional.
- Elaboración de la estructura organizativa y funcional, así como de la Unidad para la Administración de Riesgo Operacional.
- Asignación de Responsables a cada área de soporte y de negocio para la administración del riesgo operacional es su área de competencia, a esos Responsables se les denominara de aquí en adelante como “Contactos”.

Fase 2: Diseño, documentación e implementación.

- Mapeo de Procesos relativos al ciclo de crédito para la línea de negocio minorista.
- Identificación, medición de riesgos operacionales (factores e impacto).
- Investigación, reporte y revelación de eventos de pérdida.
- Desarrollo de niveles de tolerancia o límites e indicadores de riesgos.
- Identificación de controles internos y desarrollo planes de acción o mitigación a los riesgos detectados según prioridad.

Fase 3: Evaluación y monitoreo.

- Programa de evaluación de controles internos.

- Documentación del programa de monitoreo a los eventos de pérdida por proceso y vigilancia al cumplimiento a límites o niveles de tolerancia.
- Seguimiento y prueba a los planes de mitigación.
- Arranque para el desarrollo del sistema para la captura y revelación de eventos de pérdida por riesgo operacional.

La planeación de los recursos (tiempos) y el programa de actividades se calendariza conforme a los siguientes diagramas de Gant (ver figura 4.3 y figura 4.4).

Ejemplo de Aplicación

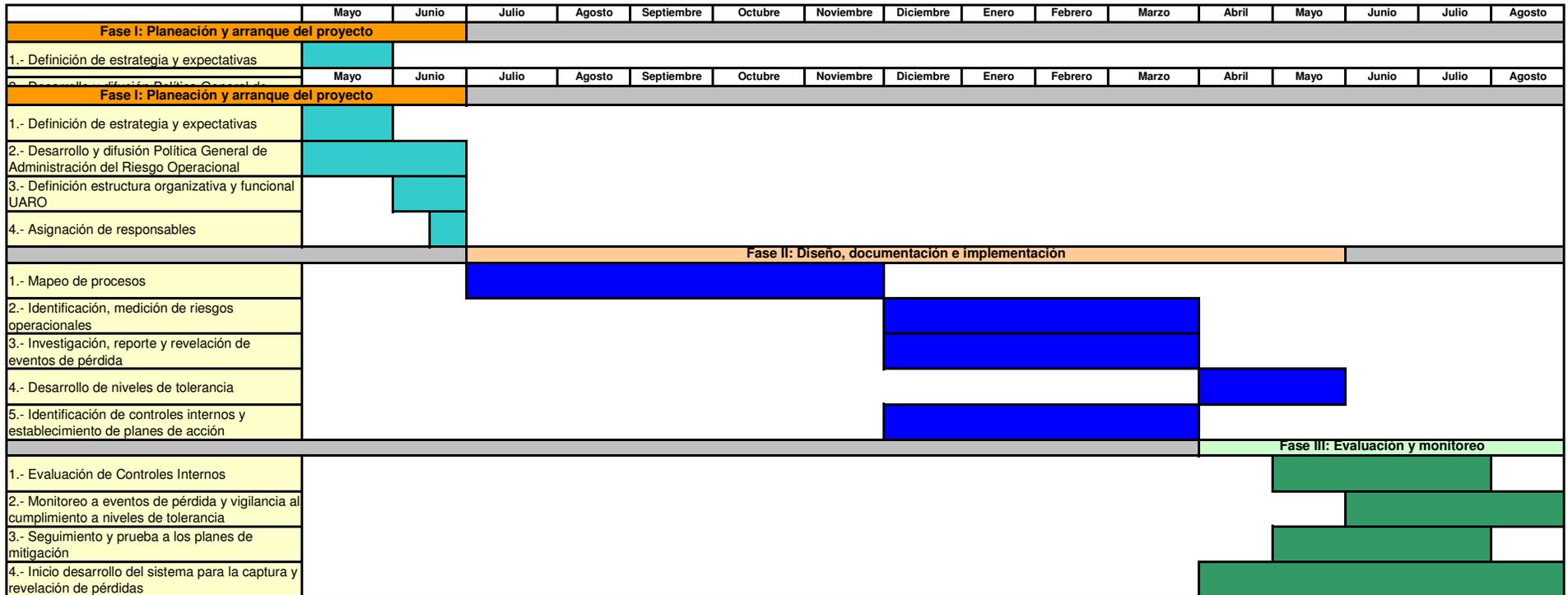


Figura 4.3: Planeación por fases.



## 4.3. Diseño e Implementación del Sistema de Administración del Riesgo Operacional

Para efectos de cumplir con la estrategia de implementación del modelo de gestión de riesgo operacional se tiene que partir del entendimiento general y después particular del negocio, así como de los productos y canales de venta para lo cual es imprescindible realizar un estudio detallado de los “Macroprocesos” que irán de lo general hasta llegar a las actividades particulares que conforman los diversos procesos que tiene implementados la entidad para el logro de su visión, misión y objetivo general.

### Mapeo de Procesos

La entidad ha establecido 13 macroprocesos los cuales describen la forma en la cual está organizada para brindar el servicio de crédito a sus clientes así como el soporte al negocio desde la preventa hasta la posventa; así mismo, el cumplimiento de las obligaciones regulatorias a las cuales esta sujeta. A continuación se indican los 13 macroprocesos (ver figura 4.5).

El factor clave del éxito en el mapeo de los procesos es el involucramiento de las Direcciones y Especialistas (personal directamente implicado en la ejecución de los procesos) ya que su conocimiento y experiencia es la base para reflejar con precisión el entendimiento y perfil del negocio.

A continuación se muestra el mapeo preliminar del negocio el cual consta de lo siguiente:

- Nombre del Macroproceso.
- Dueño del Macroproceso.
- Código del Macroproceso (De acuerdo al inventario inicial).
- Nombre del proceso.
- Dueño del proceso.
- Código del proceso (En función del inventario y de la familia de procesos).
- Nombre del Subproceso.
- Dueño del Subproceso.
- Código del Subproceso (En función del inventario y de la familia de procesos).
- Descripción del Subproceso.

- Tipología (Rutinario o No rutinario)

<b>Sociedad Financiera A B C, SOFOL Filial, S.A de C.V</b>	
<b>Nombre Macroproceso</b>	<b>Código</b>
Promoción	MP – 01
Venta	MP – 02
Autorización y financiamiento	MP – 03
Pos venta	MP – 04
Cobranza	MP – 05
Cobranza por incumplimiento	MP – 06
Contabilidad	MP – 07
Planeación Financiera	MP – 08
Servicios Generales	MP – 09
Administración de Sistemas	MP – 10
Recursos Humanos	MP – 11
Legal	MP – 12
Control Normativo	MP – 13

Figura 4.5: Macroprocesos.

A continuación se muestra el mapeo de proceso (del macro proceso de promoción al macroproceso de cobranza por incumplimiento) hasta llegar a los subprocesos que conforman cada macroproceso, añadiendo una breve descripción a cada uno de ellos, ver figura 4.6.

Sociedad Financiera A B C, SOFOL Filial, S.A de C.V

Línea de negocio: Banca Minorista

Proyecto: Implementación del Sistema de Administración del Riesgo Operacional "Basilea II - Riesgo Operacional"

Mapeo del Proceso										
Macroproceso	Código del Macroproceso	Dueño del Macroproceso	Nombre del Proceso	Código del Proceso	Dueño del Proceso	Nombre del Subproceso	Código del Subproceso	Dueño del Subproceso	Descripción del Subproceso	Tipología
Promoción	MP-01	Director Comercial	Desarrollo de ofertas de promoción	MP-01-P01	Director Comercial	Generación de ideas, elaboración de conceptos y definición de oferta.	MP-01-P01-SB-01	Gerente Comercial	En base a las necesidades del mercado, a las acciones derivadas de la competencia y a estrategias internas se toma la decisión de realizar el diseño de un nuevo producto, para el cual se definen y plantean las características de una oferta de consumo.	No rutinario
Promoción	MP-01	Director Comercial	Desarrollo de ofertas de promoción	MP-01-P01	Director Comercial	Desarrollo técnico de ofertas.	MP-01-P01-SB-02	Gerente Comercial	Desarrollo del documento conceptual utilizando la información referente a las características del producto tales como normativa regulatoria del producto (tasas de interés, gastos y accesorios), primas de seguro, contrato para la tramitación y operación del producto así como manuales de políticas y procesos.	No rutinario
Promoción	MP-01	Director Comercial	Desarrollo de ofertas de promoción	MP-01-P01	Director Comercial	Lanzamiento de ofertas.	MP-01-P01-SB-03	Gerente Comercial	Puesta en archa de la estrategia del lanzamiento de la oferta en función de la implementación de la infraestructura tecnológica necesaria para el canal de venta así como la reglamentación interna de la oferta, manuales de operación y capacitación.	No rutinario
Promoción	MP-01	Director Comercial	Desarrollo de campañas de publicidad	MP-01-P02	Director Comercial	Definición campañas de publicidad.	MP-01-P02-SB-01	Gerente MKT	Establecimiento de estrategias de promoción y comercialización a través de canales de venta y medios.	No rutinario
Promoción	MP-01	Director Comercial	Desarrollo de campañas de publicidad	MP-01-P02	Director Comercial	Implementación de campañas de publicidad.	MP-01-P02-SB-02	Gerente MKT	Aplicación de recursos y puesta en marcha de estrategia de comunicación de la oferta en canales de venta y medios de comunicación.	No rutinario
Promoción	MP-01	Director Comercial	Vinculación con prospectos	MP-01-P03	Director Comercial	Aprovisionamiento de recursos.	MP-01-P03-SB-01	Gerente Comercial	Estudios de presupuestación para el mantenimiento de la oferta	No rutinario
Promoción	MP-01	Director Comercial	Vinculación con prospectos	MP-01-P03	Director Comercial	Entrenamiento a fuerza de ventas.	MP-01-P03-SB-02	Gerente Comercial	Capacitación de vendedores y alineación de capital humano a políticas y estrategia de venta.	Rutinario

Figura 4.6: Mapeo del ciclo de crédito minorista.

## Ejemplo de Aplicación

Mapeo del Proceso										
Macroproceso	Código del Macroproceso	Dueño del Macroproceso	Nombre del Proceso	Código del Proceso	Dueño del Proceso	Nombre del Subproceso	Código del Subproceso	Dueño del Subproceso	Descripción del Subproceso	Tipología
Venta	MP-02	Director Comercial	Negociación y asesoramiento.	MP-02-P01	Director Comercial	Asesoramiento a cliente.	MP-02-P01-SB-01	Gerente Comercial	Identificación de las necesidades y asesoramiento a los clientes que solicitan el crédito.	Rutinario
Venta	MP-02	Director Comercial	Negociación y asesoramiento.	MP-02-P01	Director Comercial	Negociación.	MP-02-P01-SB-02	Gerente Comercial	Obtención de información básica del cliente y determinación si pertenece o no al mercado objetivo y si éste esta de acuerdo con las condiciones del crédito.	Rutinario
Venta	MP-02	Director Comercial	Formalización de venta.	MP-02-P02	Director Comercial	Preautorización.	MP-02-P02-SB-01	Gerente Comercial	Análisis preliminar de los datos del cliente y documentación en cuanto su apego a políticas y condiciones del crédito.	Rutinario
Venta	MP-02	Director Comercial	Formalización de venta.	MP-02-P02	Director Comercial	Integración de expediente inicial.	MP-02-P02-SB-02	Gerente Comercial	Recabación, integración y envío de documentación del cliente a mesas de control así como resguardo y protección de información del cliente.	Rutinario
Venta	MP-02	Director Comercial	Seguimiento a la venta.	MP-02-P03	Director Comercial	Supervisión a la fuerza de ventas.	MP-02-P03-SB-01	Gerente Comercial	Seguimiento a indicadores de venta, estadísticas de rechazos y aceptaciones así como tiempos de ejecución de las ventas.	Rutinario
Venta	MP-02	Director Comercial	Seguimiento a la venta.	MP-02-P03	Director Comercial	Gestión de contacto con clientes.	MP-02-P03-SB-02	Gerente Comercial	Generación de estadísticas por producto y tipología de clientes aceptados y solicitudes de rechazadas así como de reincidencias de solicitudes.	Rutinario
Autorización y financiamiento	MP-03	Director de Operaciones / Director de Riesgo	Análisis de Crédito .	MP-03-P01	Director de Operaciones	Pre estudio.	MP-03-P01-SB-01	Gerente de Admisión de Créditos	Verificación de la consistencia y veracidad de datos y de la documental entregada por el cliente así como la atención de alertas de riesgo en cumplimiento a las políticas internas.	Rutinario
Autorización y financiamiento	MP-03	Director de Operaciones / Director de Riesgo	Análisis de Crédito.	MP-03-P01	Director de Riesgo	Mesa de Control.	MP-03-P01-SB-02	Gerente de Riesgo	Análisis técnico en cuanto a las condiciones establecidas para el correcto aseguramiento del crédito y adecuada formalización.	Rutinario
Autorización y financiamiento	MP-03	Director de Operaciones / Director de Riesgo	Análisis de riesgo.	MP-03-P02	Director de Riesgo	Formalización.	MP-03-P02-SB-01	Gerente de Riesgo	Aceptación de solicitud e integración a base de créditos autorizados.	Rutinario
Autorización y financiamiento	MP-03	Director de Operaciones / Director de Riesgo	Archivación y custodia.	MP-03-P03	Director de Operaciones	Integración de expediente.	MP-03-P03-SB-01	Gerente de Archivo	Recepción, integración y resguardo de documentación del cliente.	Rutinario
Autorización y financiamiento	MP-03	Director de Operaciones / Director de Riesgo	Dispersión de recursos.	MP-03-P04	Director de Operaciones	Colocación de recursos.	MP-03-P04-SB-01	Gerente de Financiamiento	Verificación de cuenta de punto de venta y asignación de recursos en cuenta.	Rutinario

Continuación figura 4.6.

## Ejemplo de Aplicación

Mapeo del Proceso										
Macroproceso	Código del Macroproceso	Dueño del Macroproceso	Nombre del Proceso	Código del Proceso	Dueño del Proceso	Nombre del Subproceso	Código del Subproceso	Dueño del Subproceso	Descripción del Subproceso	Tipología
Posventa	MP-04	Director de Operaciones	Atención y solicitud de información de clientes.	MP-04-P01	Director de Operaciones	Tratamiento de solicitudes de información de clientes y aclaraciones.	MP-04-P01-SB-01	Gerente de Atención a Clientes	Recepción, atención y respuesta a solicitudes de información (aclaraciones, quejas, información sobre cuentas de crédito) por parte de clientes vía telefónica u otros medios (e-mail, fax , mensajería)	Rutinario
Posventa	MP-04	Director de Operaciones	Atención y solicitud de información de clientes.	MP-04-P01	Director de Operaciones	Intervención en datos de clientes.	MP-04-P01-SB-02	Gerente de Atención a Clientes	Ejecución de ordenes de intervención sobre datos de clientes a petición del cliente vía telefónica, fax, mensajería o correo electrónico ( modificación de datos del cliente: datos demográficos, datos laborales).	Rutinario
Posventa	MP-04	Director de Operaciones	Tratamiento continuo a los créditos.	MP-04-P02	Director de Operaciones	Intervención sobre los créditos.	MP-04-P02-SB-01	Gerente de Intervención de Cuentas	Ejecución de ordenes de intervención sobre créditos para la modificación de datos del crédito a petición del cliente vía telefónica, fax, mensajería o correo electrónico (cancelaciones y altas de cuentas bancarias domiciliadas, pagos domiciliados, cancelaciones).	Rutinario
Posventa	MP-04	Director de Operaciones	Tratamiento continuo a los créditos.	MP-04-P02	Director de Operaciones	Realización ajustes a los créditos.	MP-04-P02-SB-02	Gerente de Intervención de Cuentas	Ejecución de ordenes de intervención sobre las condiciones financieras de los créditos (ajustes de amortizaciones y adeudos, reestructuraciones).	Rutinario
Posventa	MP-04	Director de Operaciones	Aseguramiento de créditos.	MP-04-P03	Director de Operaciones	Emisión de seguros.	MP-04-P03-SB-01	Gerente de seguro de crédito	Contratación, registro y pago de póliza de seguro de crédito vía intermediario de seguros por daños y pérdida ante aseguradora.	Rutinario
Posventa	MP-04	Director de Operaciones	Aseguramiento de créditos.	MP-04-P03	Director de Operaciones	Renovación de seguros.	MP-04-P03-SB-02	Gerente de seguro de crédito	Cancelación o renovación pólizas anuales o multianuales vía intermediario de seguro del crédito por daños y pérdida ante aseguradora.	Rutinario
Posventa	MP-04	Director de Operaciones	Tratamiento a las reclamaciones y demandas.	MP-04-P04	Director de Operaciones	Evaluación y tratamiento de la insatisfacción del cliente.	MP-04-P04-SB-01	Gerente de Atención Unidad Especializada	Análisis estadístico sobre la velocidad en la atención a clientes, efectividad en la resolución de quejas, aclaraciones y demandas, cumplimiento ético en la atención así como productividad por operador.	Rutinario
Posventa	MP-04	Director de Operaciones	Tratamiento a las reclamaciones y demandas.	MP-04-P04	Director de Operaciones	Tratamiento de las reclamaciones y demandas que conciernen a servicio al cliente.	MP-04-P04-SB-02	Gerente de Atención Unidad Especializada	Atención de demandas y reclamos de clientes derivados de la atención de solicitudes de clientes o de organismos de protección de usuarios de servicios financieros .	Rutinario

Continuación figura 4.6.

## Ejemplo de Aplicación

Mapeo del Proceso										
Macroproceso	Código del Macroproceso	Dueño del Macroproceso	Nombre del Proceso	Código del Proceso	Dueño del Proceso	Nombre del Subproceso	Código del Subproceso	Dueño del Subproceso	Descripción del Subproceso	Tipología
Cobranza	MP-05	Director de Operaciones	Gestión del primer pago vencido.	MP-05-P01	Director de Operaciones	Detección del primer pago vencido	MP-05-P01-SB-01	Gerente de Cobranza	Administración de filas de espera y búsqueda de pagos vencidos según plazo.	Rutinario
Cobranza	MP-05	Director de Operaciones	Búsqueda y procesamiento de pagos vencidos.	MP-05-P02	Director de Operaciones	Gestión de búsqueda	MP-05-P02-SB-01	Gerente de Cobranza	Localización de deudor a través de referencias telefónicas.	Rutinario
Cobranza	MP-05	Director de Operaciones	Búsqueda y procesamiento de pagos vencidos.	MP-05-P02	Director de Operaciones	Procesamiento de pagos vencidos.	MP-05-P02-SB-02	Gerente de Cobranza	Validación de pagos de clientes (capital, intereses y gastos) así como adeudos pendientes de pago.	Rutinario
Cobranza	MP-05	Director de Operaciones	Regularización de créditos en mora.	MP-05-P03	Director de Operaciones	Negociación de acuerdos para regularización.	MP-05-P03-SB-01	Gerente de Cobranza	Establecimiento de estrategias de negociación con deudor (condonaciones, pagos anticipados, reestructuración de gastos, intereses).	Rutinario
Cobranza	MP-05	Director de Operaciones	Regularización de créditos en mora.	MP-05-P03	Director de Operaciones	Monitoreo de los pagos de créditos .	MP-05-P03-SB-02	Gerente de Cobranza	Seguimiento al comportamiento de pagos, vencimientos, reincidencias en cobranza.	Rutinario
Cobranza	MP-05	Director de Operaciones	Regularización de créditos en mora.	MP-05-P03	Director de Operaciones	Envío de expedientes a litigio.	MP-05-P03-SB-03	Gerente de Cobranza	Clasificación de cartera vencida e integración de expediente para cobranza por incumplimiento.	Rutinario
Cobranza por incumplimiento	MP-06	Director de Operaciones	Recuperación vía conciliación.	MP-06-P01	Director de Operaciones	Negociación.	MP-06-P01-SB-01	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	Localización de deudor a través de referencias telefónicas, laborales, familiares, domiciliarias; establecimiento de acuerdo de pago, dación, adjudicación y / o embargo.	Rutinario
Cobranza por incumplimiento	MP-06	Director de Operaciones	Recuperación vía conciliación.	MP-06-P01	Director de Operaciones	Adjudicación.	MP-06-P01-SB-02	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	Establecimiento de contrato de dación en pago, recepción de bien y registro contable de adjudicado.	Rutinario

Continuación figura 4.6.

## Ejemplo de Aplicación

Mapeo del Proceso										
Macroproceso	Código del Macroproceso	Dueño del Macroproceso	Nombre del Proceso	Código del Proceso	Dueño del Proceso	Nombre del Subproceso	Código del Subproceso	Dueño del Subproceso	Descripción del Subproceso	Tipología
Cobranza por incumplimiento	MP-06	Director de Operaciones	Administración de cartera vía agencias externas.	MP-06-P02	Director de Operaciones	Entrega de cartera.	MP-06-P02-SB-01	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	Clasificación de cartera vencida e integración de expediente para entrega a agencias externas para recuperación.	Rutinario
Cobranza por incumplimiento	MP-06	Director de Operaciones	Administración de cartera vía agencias externas.	MP-06-P02	Director de Operaciones	Medición de la recuperación.	MP-06-P02-SB-02	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	Seguimiento a la recuperación vía agencias externas, análisis estadístico del comportamiento en la recuperación y pase a pérdidas.	Rutinario
Cobranza por incumplimiento	MP-06	Director de Operaciones	Administración de cartera vía agencias externas.	MP-06-P02	Director de Operaciones	Facturación a agencias externas.	MP-06-P02-SB-03	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	Recepción, validación y autorización de pago de facturas a agencias.	Rutinario
Cobranza por incumplimiento	MP-06	Director de Operaciones	Venta de cartera.	MP-06-P03	Director de Operaciones	Valuación y retiro de cartera.	MP-06-P03-SB-01	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	Determinación del valor de la cartera vencida, registro en libros.	Rutinario
Cobranza por incumplimiento	MP-06	Director de Operaciones	Venta de cartera.	MP-06-P03	Director de Operaciones	Autorización de venta de cartera.	MP-06-P03-SB-02	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	Autorización y registro contable de venta de la cartera vencida.	No rutinario
Cobranza por incumplimiento	MP-06	Director de Operaciones	Pase a cartera vencida.	MP-06-P04	Director de Operaciones	Valuación de cartera vencida.	MP-06-P04-SB-01	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	Valuación y registro de la cartera vencida según antigüedad.	Rutinario
Cobranza por incumplimiento	MP-06	Director de Operaciones	Pase a cartera vencida.	MP-06-P04	Director de Operaciones	Formalización del pase a pérdidas de la cartera vencida.	MP-06-P04-SB-02	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	Autorización del pase pérdida de la cartera vencida así como su registro contable.	Rutinario
Autorización y financiamiento	MP-03	Director de Operaciones / Director de Riesgo	Archivación y custodia.	MP-03-P03	Director de Operaciones	Integración de expediente.	MP-03-P03-SB-01	Gerente de Archivo	Recepción, integración y resguardo de documentación del cliente.	Rutinario
Cobranza por incumplimiento	MP-06	Director de Operaciones	Pase a cartera vencida.	MP-06-P04	Director de Operaciones	Formalización del pase a pérdidas de la cartera vencida.	MP-06-P04-SB-02	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	Autorización del pase pérdida de la cartera vencida así como su registro contable.	Rutinario
Cobranza por incumplimiento	MP-06	Director de Operaciones	Monitoreo a la gestión de la cobranza por incumplimiento.	MP-06-P05	Director de Operaciones	Creación de estadísticas y análisis de resultados..	MP-06-P05-SB-01	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	Análisis estadístico sobre la recuperación vs pase pérdida (efectividad en la recuperación).	Rutinario
Cobranza por incumplimiento	MP-06	Director de Operaciones	Monitoreo a la gestión de la cobranza por incumplimiento.	MP-06-P05	Director de Operaciones	Realización de estudios para la mejora del proceso o para la generación de pronósticos.	MP-06-P05-SB-02	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	Creación de pronósticos sobre el comportamiento en la recuperación monetaria y material de la cartera.	No rutinario

Continuación figura 4.6.

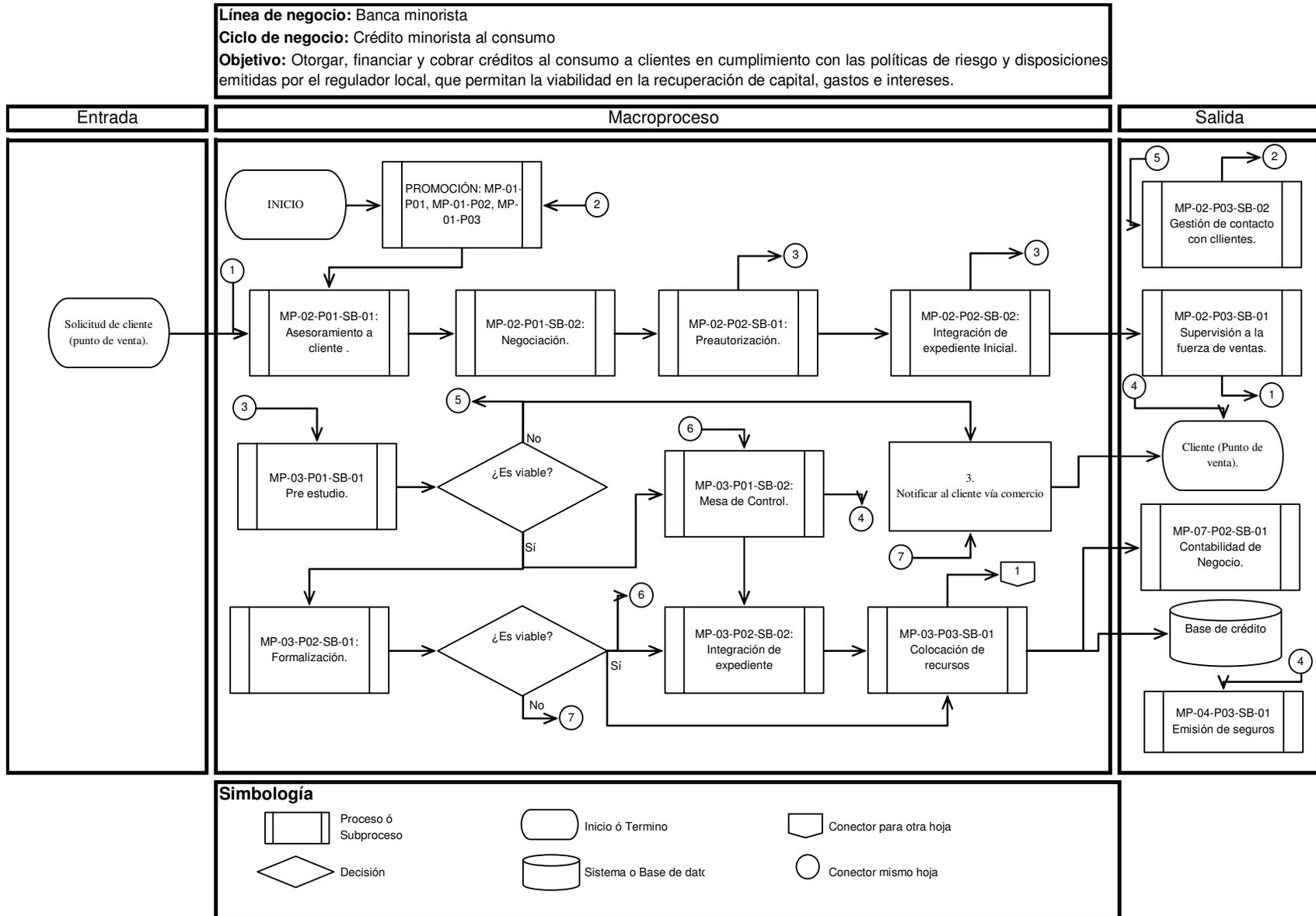
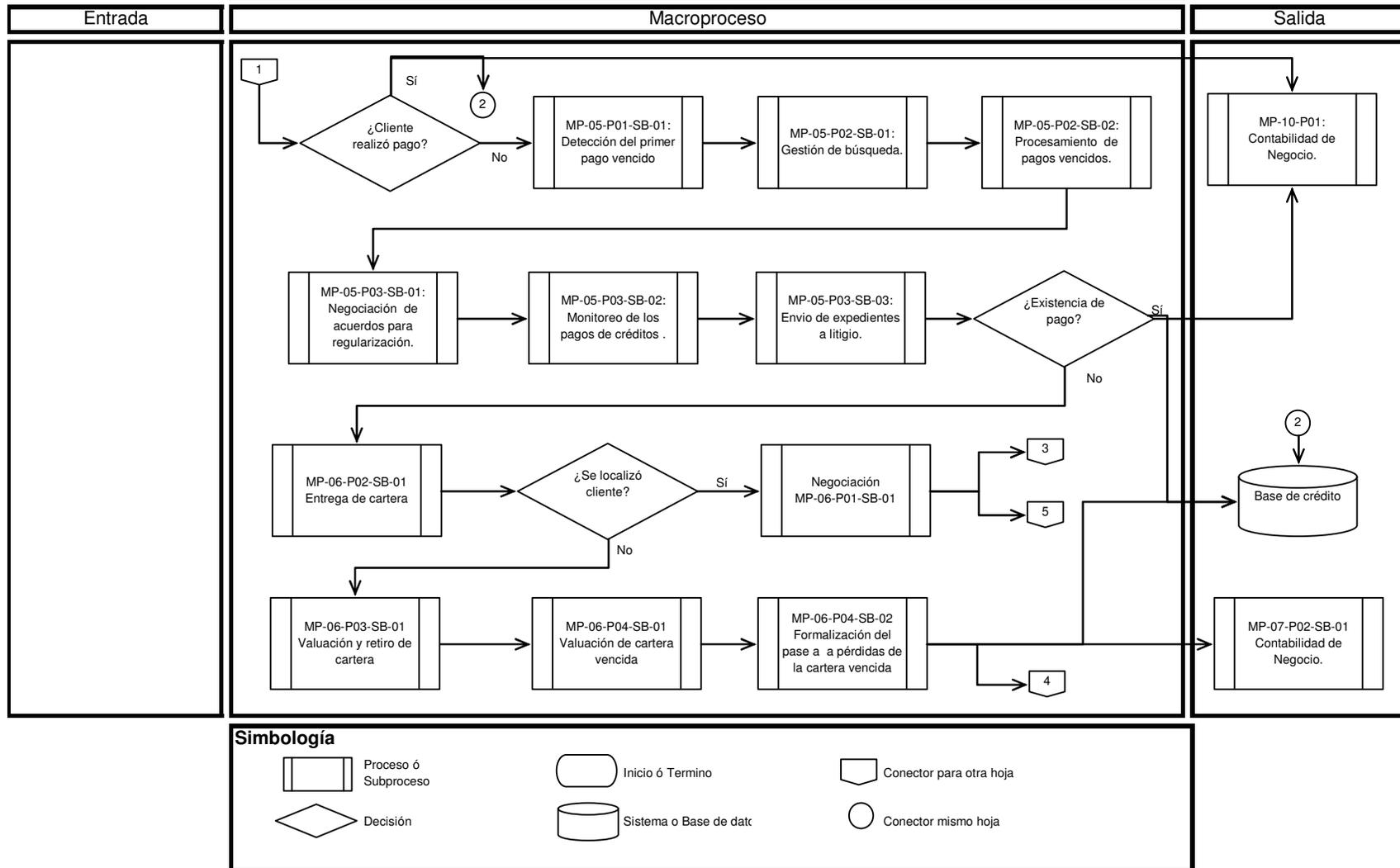
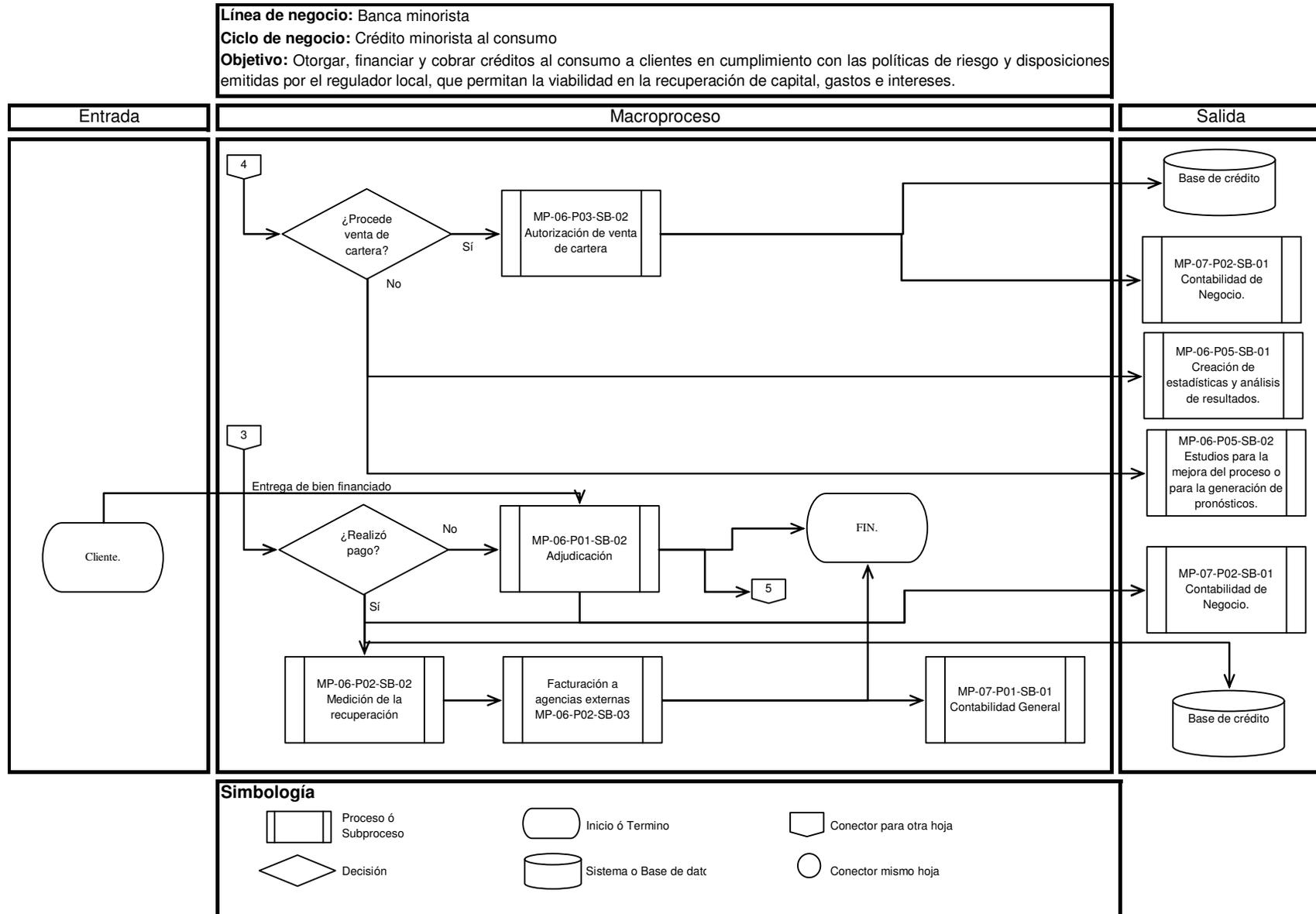


Figura 4.7: Esquema operativo del macroproceso.

**Línea de negocio:** Banca minorista  
**Ciclo de negocio:** Crédito minorista al consumo  
**Objetivo:** Otorgar, financiar y cobrar créditos al consumo a clientes en cumplimiento con las políticas de riesgo y disposiciones emitidas por el regulador local, que permitan la viabilidad en la recuperación de capital, gastos e intereses.

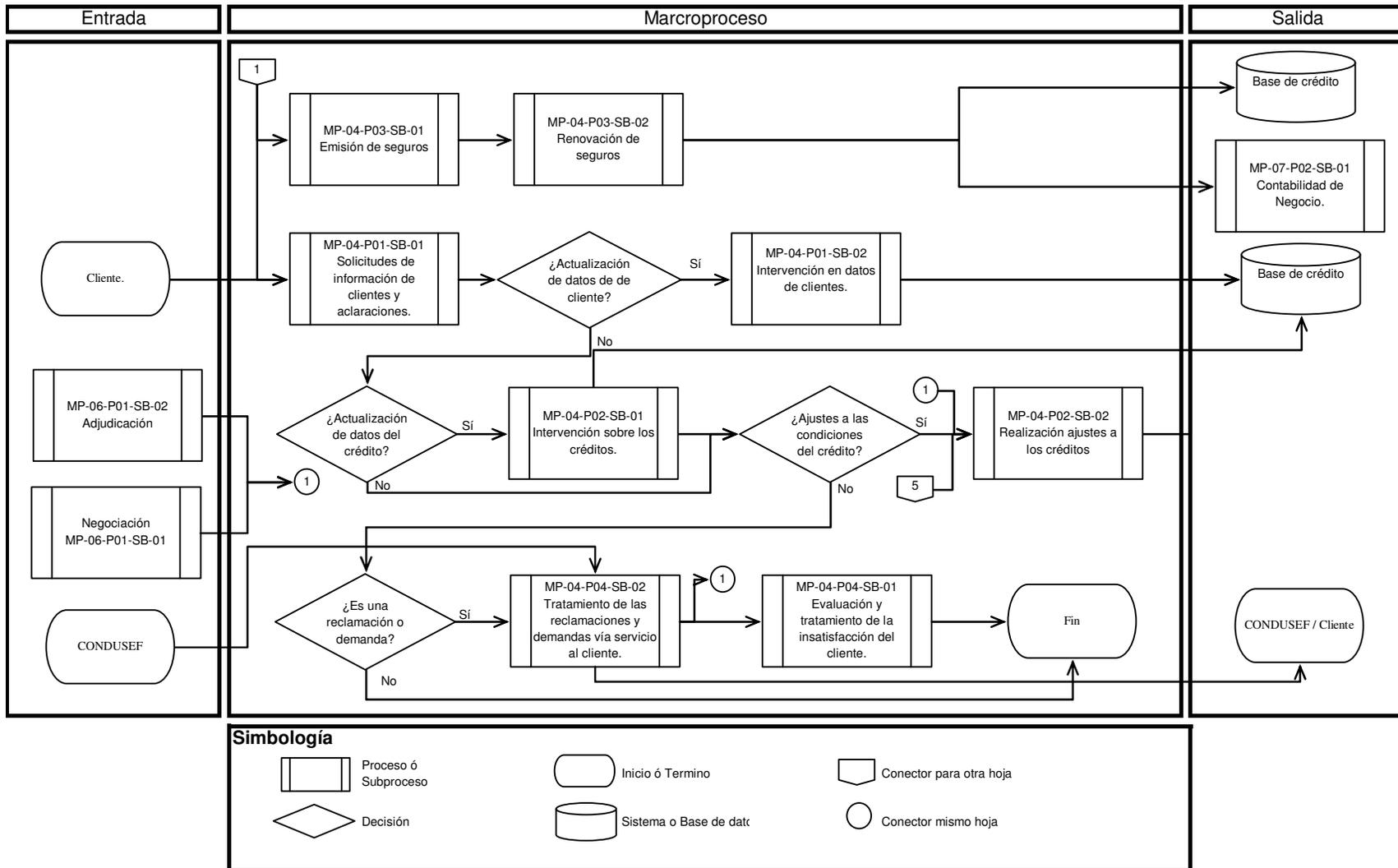


Continuación figura 4.7.

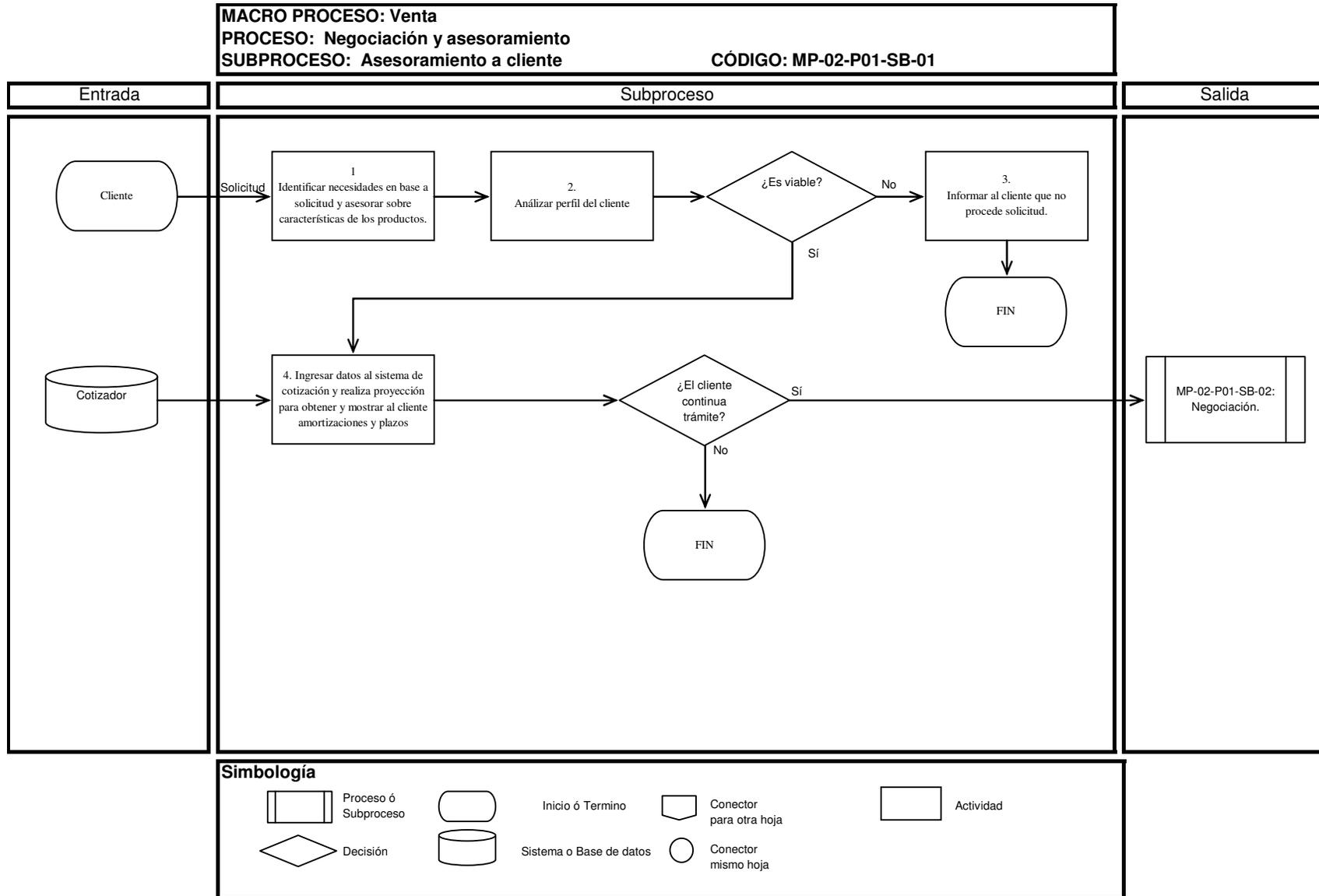


Continuación figura 4.7.

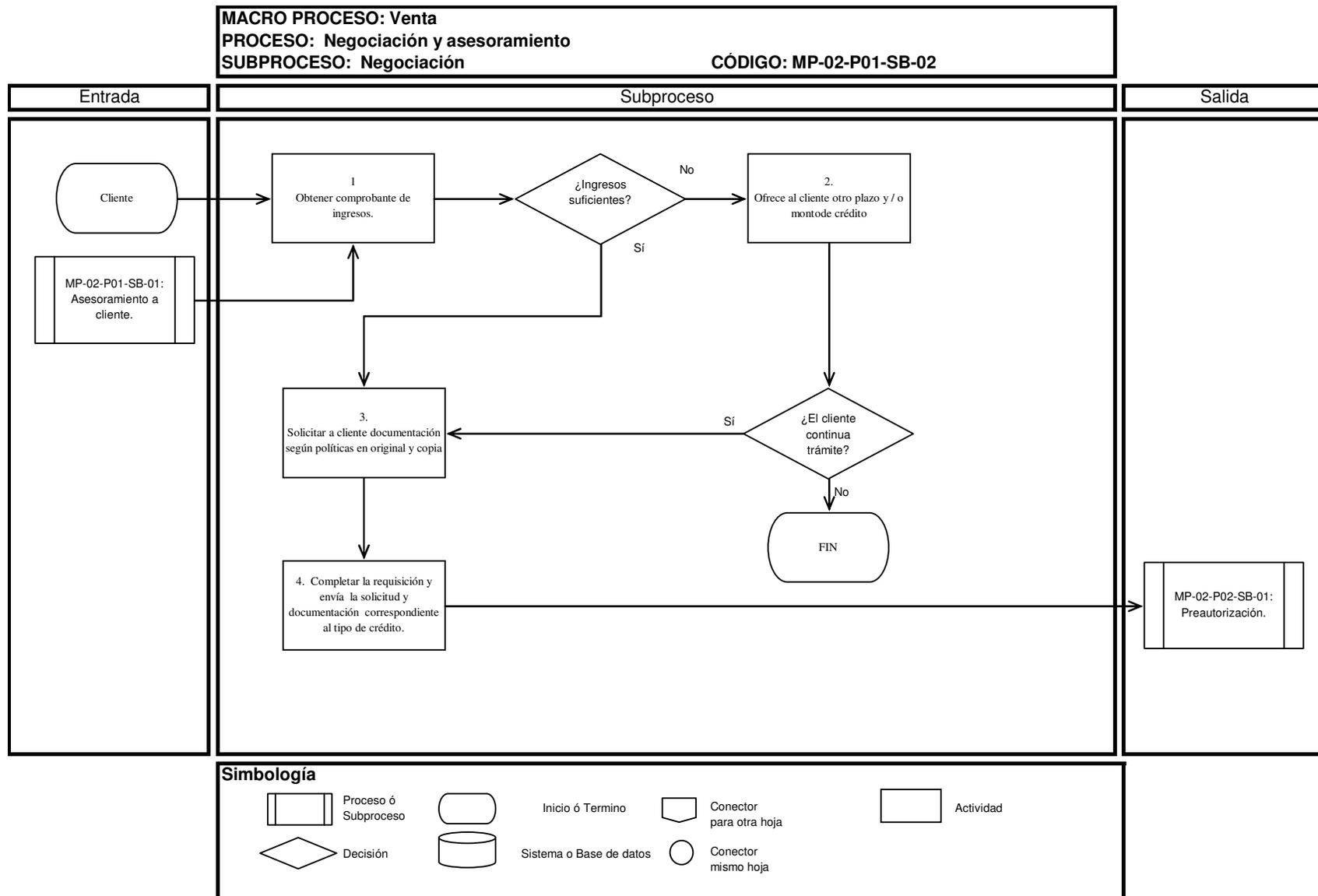
**Línea de negocio:** Banca minorista  
**Ciclo de negocio:** Crédito minorista al consumo  
**Objetivo:** Otorgar, financiar y cobrar créditos al consumo a clientes en cumplimiento con las políticas de riesgo y disposiciones emitidas por el regulador local, que permitan la viabilidad en la recuperación de capital, gastos e intereses.



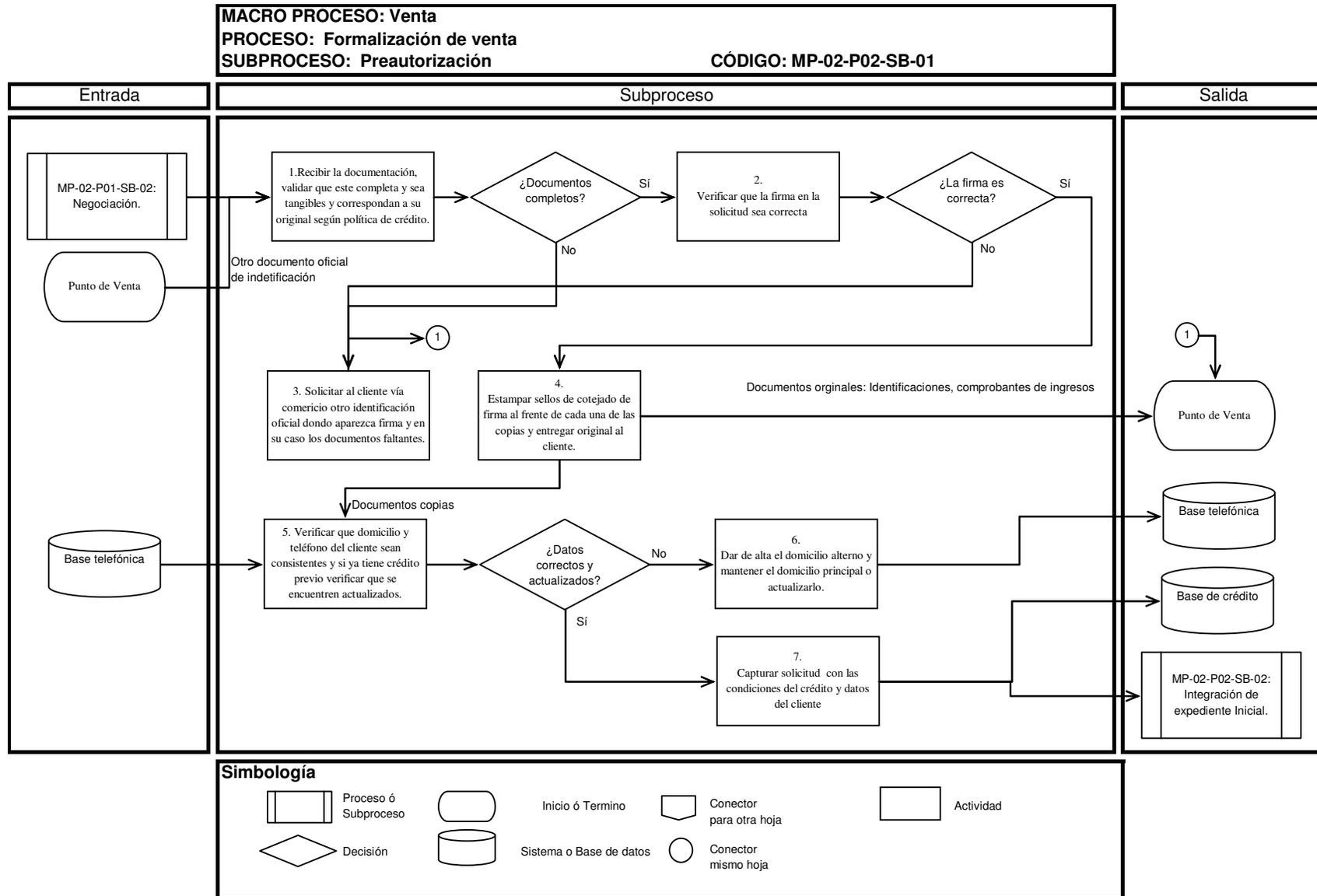
Continuación figura 4.7.



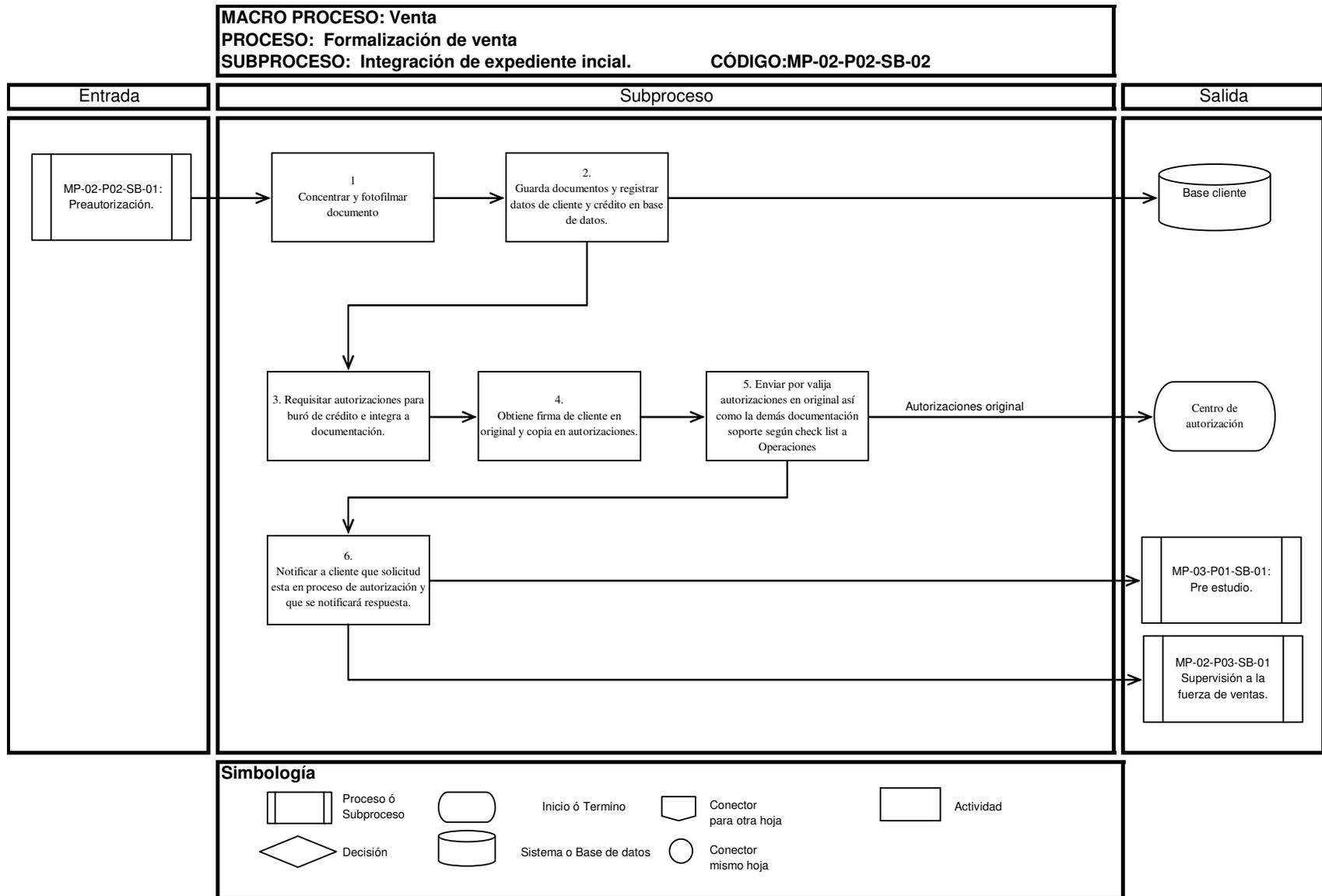
Continuación figura 4.7.



Continuación figura 4.7.

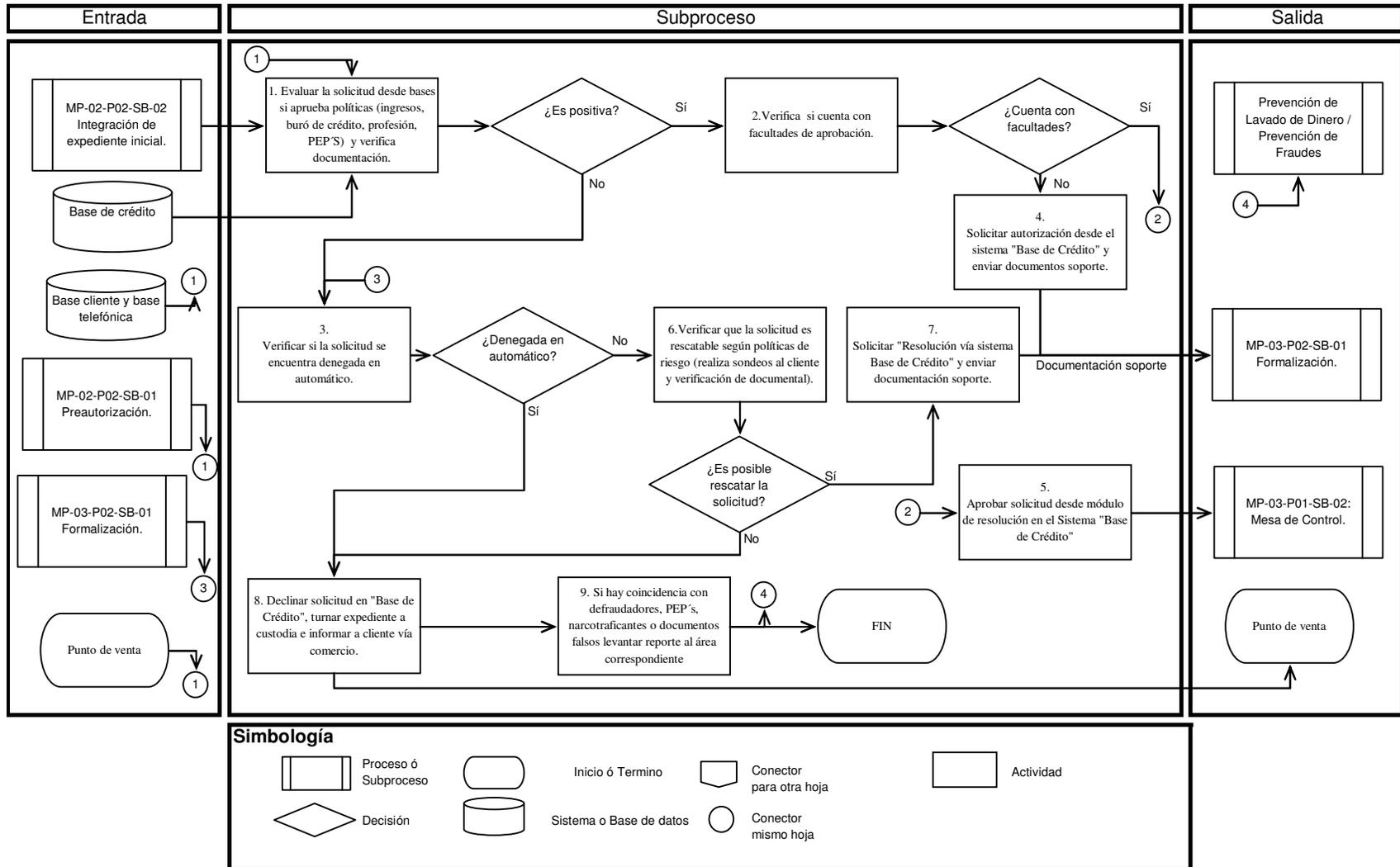


Continuación figura 4.7.

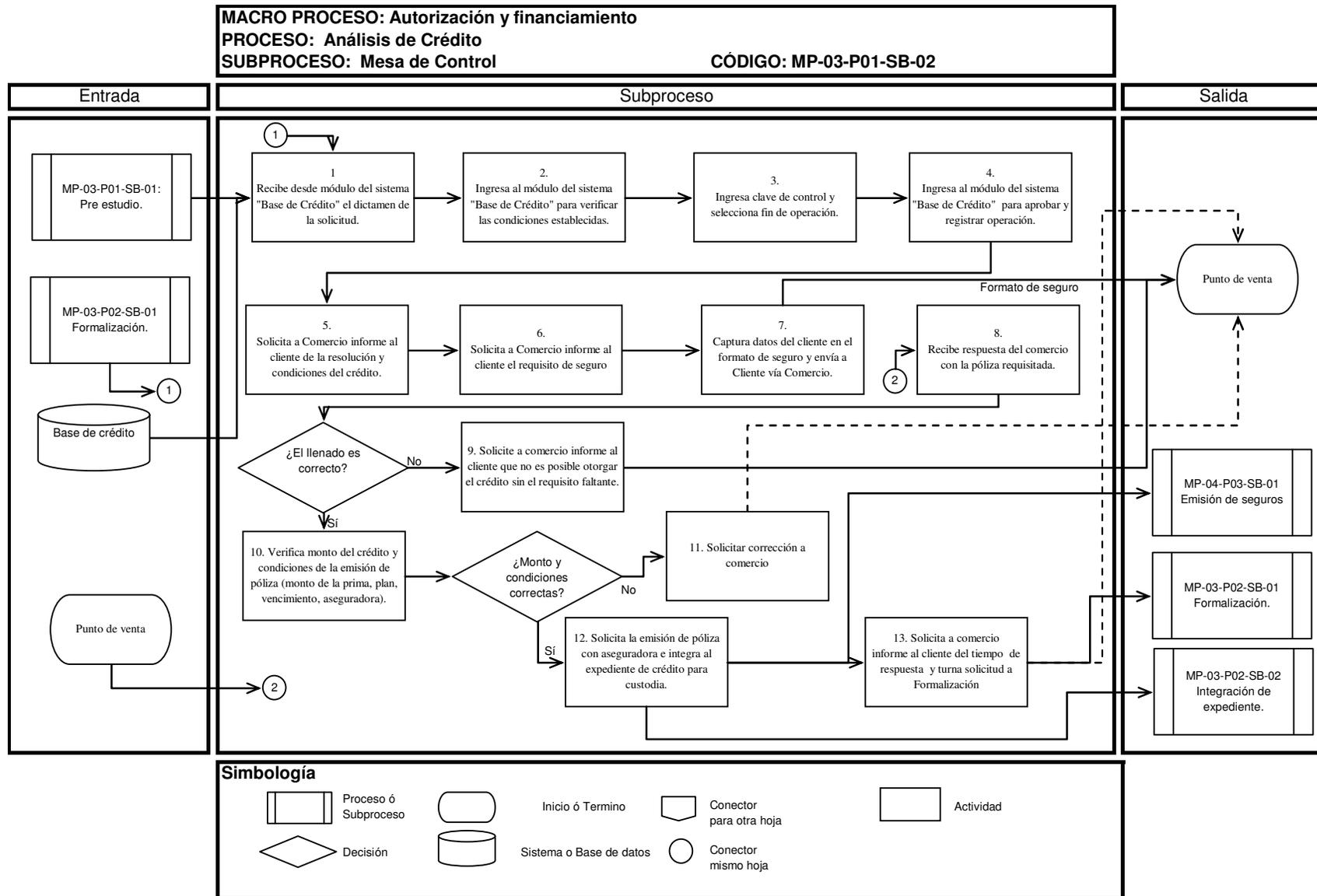


Continuación figura 4.7.

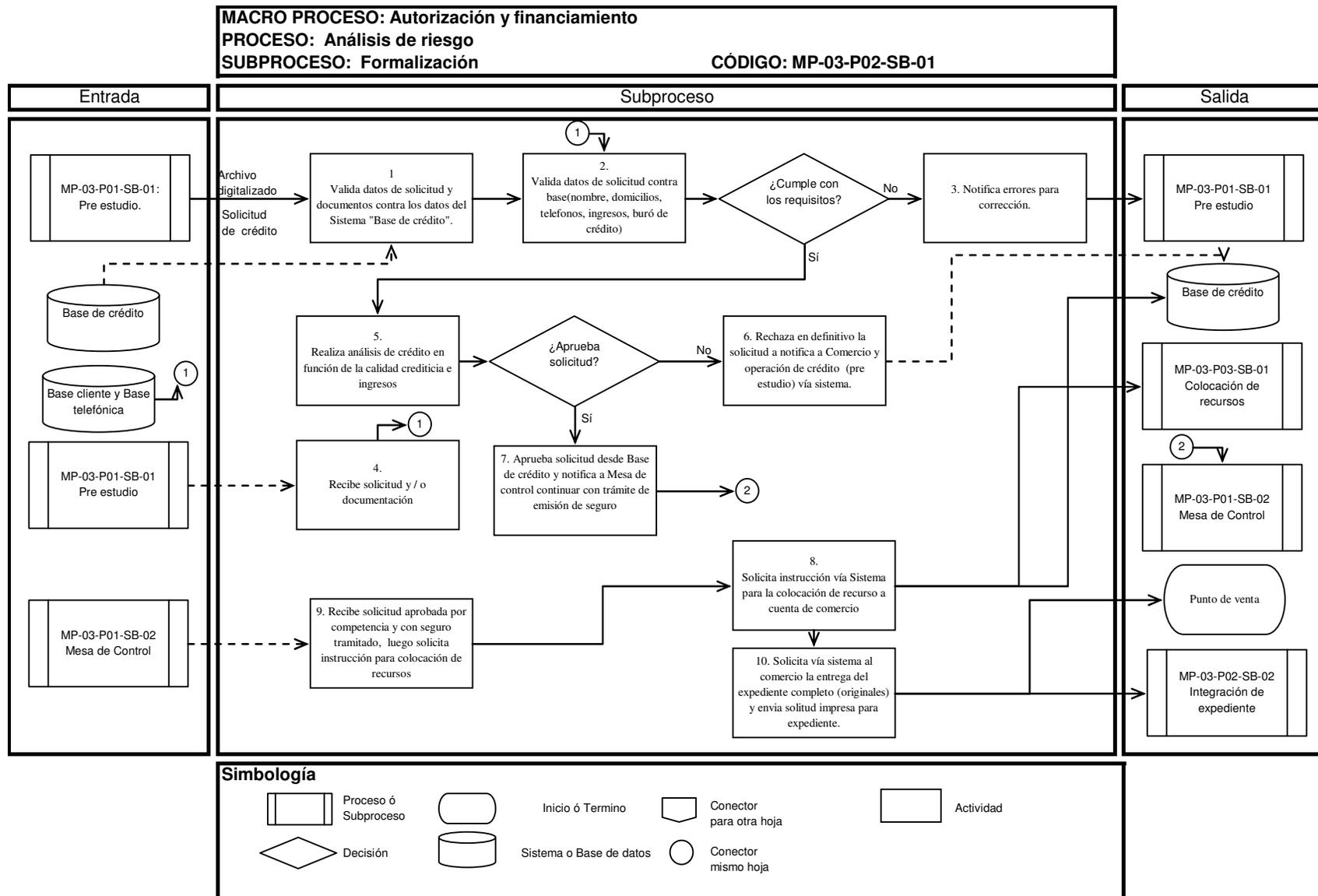
**MACRO PROCESO: Autorización y financiamiento**  
**PROCESO: Análisis de Crédito**  
**SUBPROCESO: Pre estudio** **CÓDIGO: MP-03-P01-SB-01**



Continuación figura 4.7.

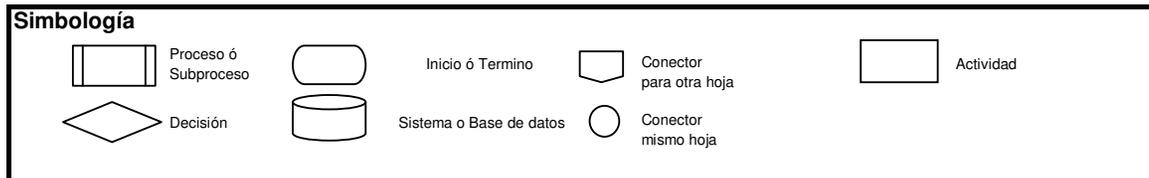
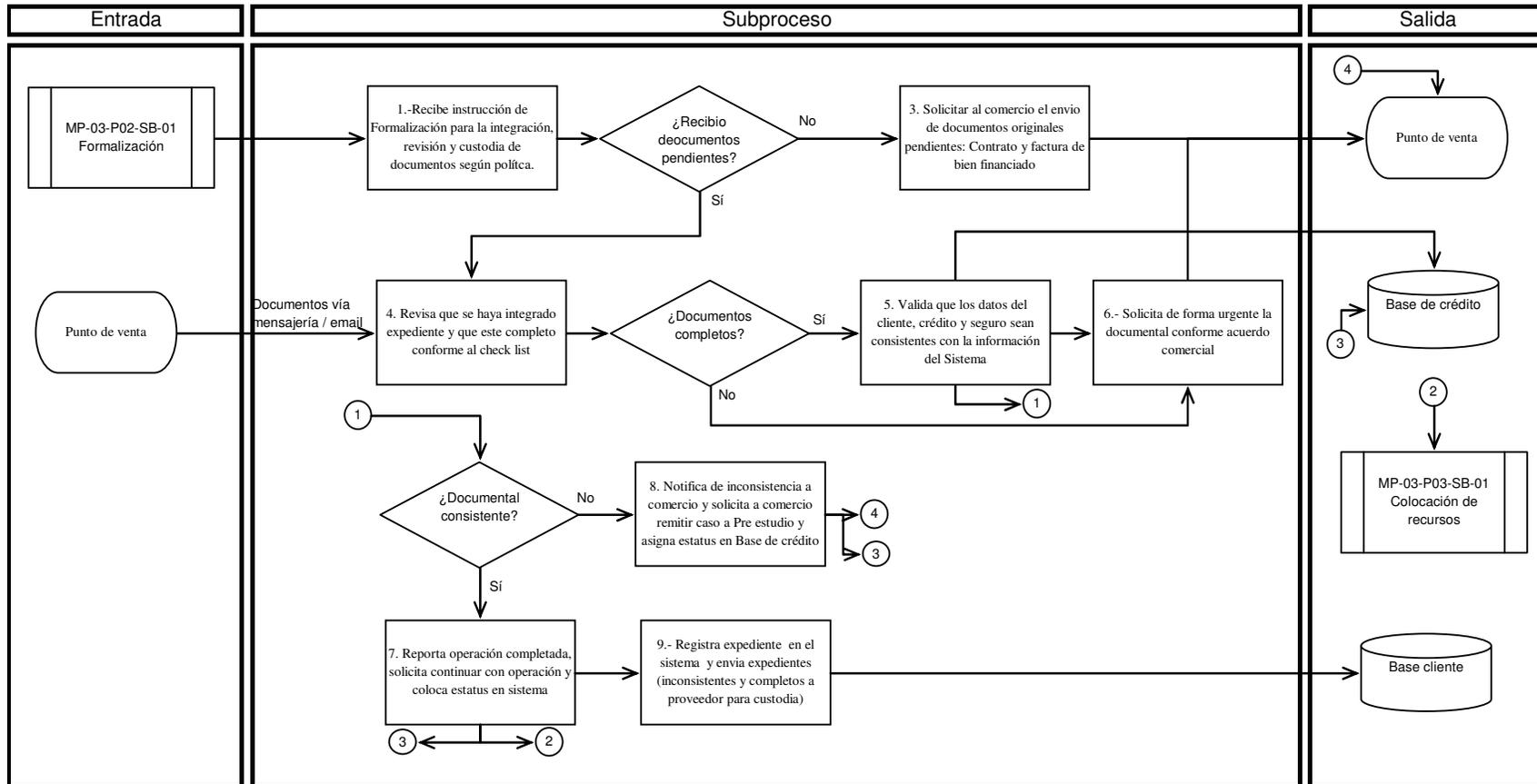


Continuación figura 4.7.

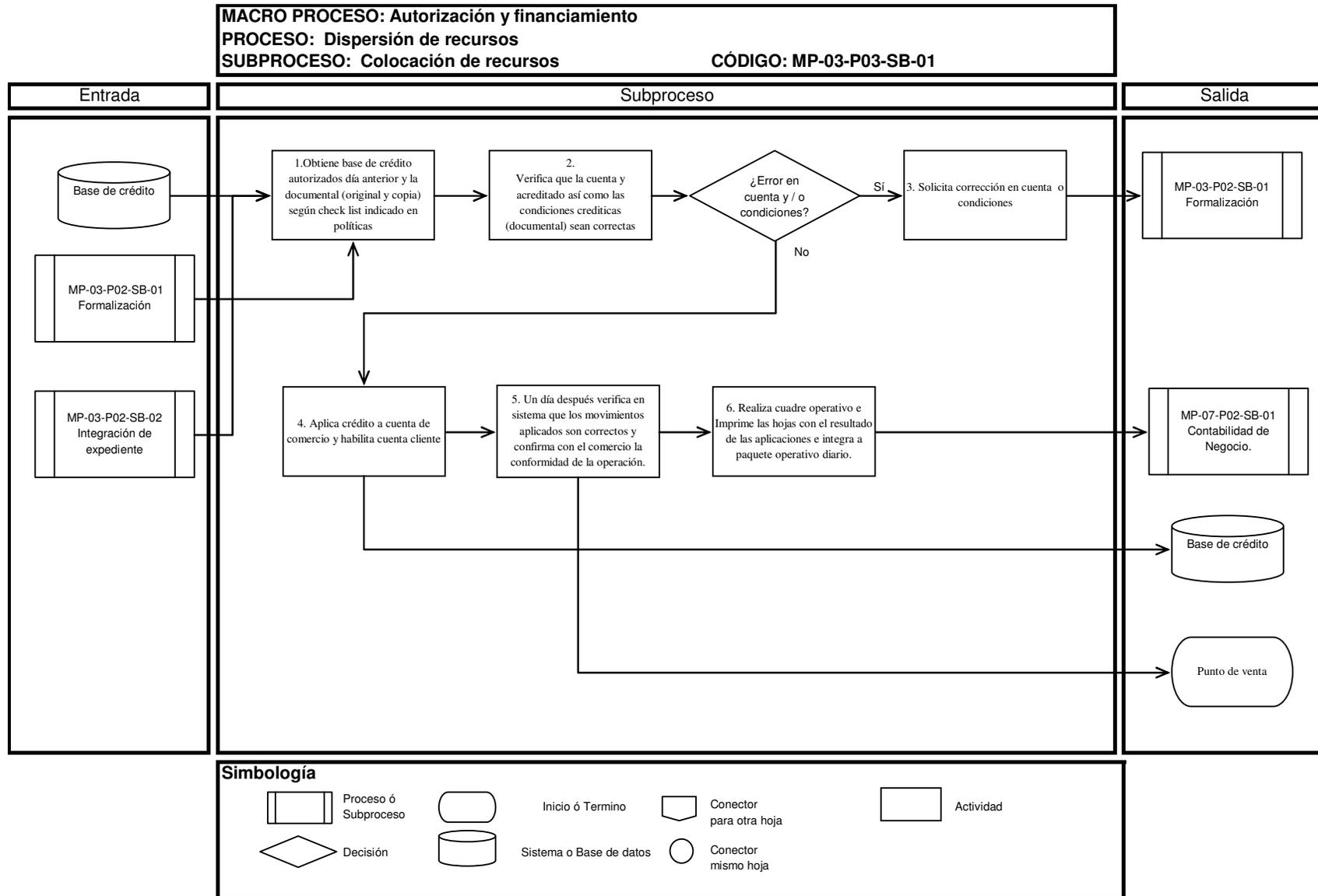


Continuación figura 4.7.

**MACRO PROCESO: Autorización y financiamiento**  
**PROCESO: Análisis de riesgo**  
**SUBPROCESO: Integración de expediente** **CÓDIGO: MP-03-P02-SB-02**



Continuación figura 4.7.



Continuación figura 4.7.

Inventariados los procesos existentes en la Entidad estamos preparados para realizar la identificación y medición de los riesgos operacionales a los que se está expuesto.

## Mapeo de Riesgos

### 1.- Identificación de riesgos

Para la definición de los riesgos operacionales mismos que cumplen con los siguientes elementos:

**Causa:** Mediante la comprensión de las causas de los eventos conocidos y potenciales, es posible determinar la frecuencia de ocurrencia y la severidad de sus efectos. Los Especialistas determinan las causas de estos eventos dentro de sus procesos clave.

**Evento:** Como resultado de la observación de acontecimientos externos (en otras entidades semejantes), de una evaluación de procesos internos o un análisis de eventos potenciales o históricos (que ya se tenga conocimiento).

**Efecto:** Se refleja generalmente en un impacto financiero en los resultados, patrimonio o costos de oportunidad.

Para efectos de estandarizar la tipología de las causas se adjuntan al presente trabajo (Anexo 6), donde se definen los diversos conceptos de causas mismos que al momento de realizar la identificación de los riesgos que deberán observarse.

Para los eventos de riesgo y de acuerdo a la clasificación recomendada por Basilea<sup>18</sup> y conforme a las disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito se tienen identificados 7 clases de eventos y mediante la adición de un nivel 2 y nivel 3 de calificación con el fin de identificar la tipología. En el Anexo 2 es posible consultar ese catálogo.

Por su parte los efectos que son las consecuencias de un evento. Se les asigna un tipo de impacto, que es objeto de una valoración, los tipos de impacto sobre las cuentas de resultados que deben ser considerados son:

- Pérdida: Lo que afecta negativamente los ingresos, resultados y patrimonio de la entidad.

Dentro de las pérdidas existe una subclasificación:

- Pérdida directa: Quebrantos resultado de la incidencia y que se reconocen específicamente en las cuentas de resultados tales como multas, fianzas, indemnizaciones, resoluciones judiciales o administrativas adversas, gastos de reparación o resarcimiento de daños a clientes u proveedores, reposición de activos.

---

<sup>18</sup> Se refiere al Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, el cual emitió en Junio de 2006 el documento: Convergencia internacional de medidas y normas de capital ([http://www.bis.org/publ/bcbs128\\_es.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs128_es.pdf)), el cual contiene las recomendaciones, disposiciones y mejores prácticas bancarias en materia de gestión de riesgos.

- Pérdida indirecta: Gastos que son resultado de la reparación de las incidencias derivadas de riesgos materializados tales como honorarios jurídicos, pagos de horas extras, gastos de viaje, facturación de insumos para reparación, gastos de investigación o de servicios profesionales de expertos.

También existen otros efectos que no necesariamente están presentes en cuentas de resultados pero que también pudieran estar ocultos en la Contabilidad de la entidad y son:

- Costos de oportunidad: es decir, pérdida de ingresos que se esperaban, pero que no pudieron materializarse a raíz del incidente (por ejemplo en el caso de un desastre o una falla de tecnologías de la información “TI”).

En el Anexo 7 se adjunta al presente trabajo se detallan los tipos de efectos.

## 2.- Frecuencia y probabilidad de ocurrencia

La determinación de la frecuencia y probabilidad de ocurrencia a los riesgos identificados depende fundamentalmente del conocimiento del negocio, juicio profesional y experiencia en determinada industria.

Para determinar la frecuencia con lo que se presenta un determinado evento de riesgo, y así obtener una estimación inicial de la probabilidad de ocurrencia se realiza el siguiente procedimiento:

- La coordinación o los encargados de la Administración del Riesgo Operacional en conjunto con los Especialistas o Dueños de cada proceso (o producto), así como, con los responsables directos de la ejecución del subproceso determinan la frecuencia inicial de la ocurrencia de los eventos de pérdida con base en la experiencia y juicio profesional, estilo operativo, experiencia y capacitación del personal, así como de la confiabilidad de los sistemas de información y de la calidad y oportunidad en la entrega de información. Es recomendable iniciar con aproximaciones en función del conocimiento de los eventos de pérdida conocidos, estas aproximaciones pueden darse en función del tiempo (día, semana, mes, año) dependiendo de la exposición de la actividad asociada con el riesgo.

- Se define una escala que indique la probabilidad de que se materialicen esos eventos de riesgos, esta probabilidad se categorizan de acuerdo con la frecuencia, a continuación se sugiere una clasificación para la determinación inicial de la probabilidad de ocurrencia en función de una aproximación en la frecuencia con la que se presenta un evento de riesgo en determinado proceso / subproceso o producto.

Ocurrencia	Frecuencia
6 Alta probabilidad	1 vez por semana
5 Probable	1 vez por mes
4 Algo probable	1 vez por trimestre
3 No probable	1 vez por año
2 Muy improbable	1 vez cada cinco años
1 Extramadamente improbable	1 vez cada diez años

### 3.- Impactos

La determinación del impacto de los riesgos identificados depende fundamentalmente del conocimiento del negocio, juicio profesional y experiencia en determinada industria.

Para la determinación del impacto se debe de proceder conforme al siguiente procedimiento:

- Entender por cada riesgo si la pérdida está relacionada a un evento histórico o en su caso con un evento potencial debido a: generación de información financiera, en el cumplimiento de disposiciones legales, en la efectividad de operaciones (rentabilidad), cumplimiento de objetivos estratégicos u operativos, en la imagen pública de la compañía, y en las relaciones con el cliente y / o proveedores.
- Es importante para determinar el impacto el conocer las disposiciones legales aplicables tales como sanciones por parte de la autoridad, o con base en el análisis estadístico que se tenga de los incumplimientos en metas, estándares de calidad y de servicio al cliente.

Un aspecto básico es el conocer los quebrantos absorbidos por la Entidad ocasionados por fallas en procesos internos, fallas en la continuidad de los sistemas, fraudes o simples errores humanos en los que se haya tenido que resarcir daños a clientes, empleados, proveedores.

La participación de otros equipos que tengan conocimiento de tales quebrantos en la industria es fundamental, sobre todo si no se tienen disponibles datos históricos, por lo que se es indispensable que en el análisis sean involucrados Especialistas de varias áreas tales como Jurídico, Finanzas, Sistemas.

Otro aspecto a considerar es el flujo y dimensión de las transacciones a las que se esta expuesto, el flujo se mide en el número de transacciones y la dimensión con base en el importe económico de cada transacción tales como pagos a proveedores y contrapartes comerciales, créditos otorgados a clientes, intereses cobrados y/ o pagados, honorarios, pago de derechos, gastos de viaje, valor de licencias, valor de equipos, sistemas y herramientas de trabajo, importe de comisiones, etc.

Descomponer en factores los eventos de riesgo, dichos factores son:

- Factores financieros contabilizados: Son lo que es posible detectar en las cuentas de resultados de la entidad, es decir en cuentas de gastos, provisiones, pérdidas, entre los factores se pueden destacar son:
  - i Gastos no presupuestados: Multas, recargos, actualizaciones, honorarios, indemnizaciones a empleados o contrapartes, fianzas, quebrantos por resoluciones judiciales adversas, gastos de viaje, viáticos, gastos por reparación o reposición de equipos a causa de daños por eventos internos o externos, gastos por licencias de sistemas, pagos de derechos, deducibles, gastos médicos y laborales por atención a personal (accidentes, enfermedades profesionales), aumento de costos en la administración de proyectos.

ii Quebrantos: Pases a pérdidas por fraudes o robos en operaciones de crédito (capital o importes de financiamientos), comisiones e intereses no cobrados, pagos a proveedores o contrapartes comerciales y financieras no procedentes o fuera de límites (dispersiones de fondos mayores a las pactadas o convenidas en los contratos), pases a pérdidas de operaciones de crédito por caducidad o vencimiento de pagarés a causa de errores en el seguimiento de la vida de créditos, pérdida de garantías de crédito por robo o destrucción (contratos de crédito, facturas, pagarés, letras de cambio).

- Factores financieros no contabilizados: Son los que no es posible identificar o asociar a alguna cuenta de resultados por lo que no existe un impacto financiero tangible en las utilidades de la Entidad, pero sin embargo pueden desencadenar en pérdidas de ingresos o costos de oportunidad, entre los que se pueden destacar:

i Costos de oportunidad: Créditos no otorgados por indisponibilidad de sistemas / empleados / herramientas esenciales para la producción, intereses no generados por la no emisión de bonos o papel comercial, gastos / intereses no cobrados a clientes por fallas o no continuidad en los procesos, herramientas y sistemas asociadas al proceso de crédito.

A continuación se presenta la escala para asignar el grado de impacto al evento de riesgo, mismo que debe de ser observado una vez se haya terminado de inventariar y contabilizar los factores financieros, según el juicio profesional, experiencia y conocimiento del negocio por parte del Experto.

Impacto		Pérdida Potencial (\$MXN)
01	Imperceptible	< \$10,000
02	Marginal	\$10,000 <= \$40,000
03	Moderado	\$40,000 <= \$80,000
04	Substancial	\$80,000 <= \$160,000
05	Severo	\$160,000 <= \$480,000
06	Desastroso	> \$480,000

#### 4.- Magnitud

La evaluación del riesgo es la magnitud del impacto del riesgo (pérdidas económicas derivado del incumplimiento normativo, gastos no presupuestados, reducción en el valor de los activos, reducción de ingresos, costo de oportunidad, robos o fraudes). Se realiza con base en la combinación de la probabilidad de ocurrencia y el impacto, ambas variables tienen una relación directa y proporcional en relación a la magnitud es decir:

- A mayor probabilidad de ocurrencia y mayor impacto nos da una magnitud más severa.
- A menor probabilidad de ocurrencia y menor impacto nos da una magnitud menos significativa o imperceptible.

La matriz con la evaluación del riesgo dada el impacto / magnitud y su probabilidad de ocurrencia se muestra a continuación:

Probabilidad de ocurrencia	Impacto / Magnitud					
	Imperceptible	Marginal	Moderado	Substancial	Severo	Desastroso
Alta probabilidad						
Probable						
Algo probable						
No probable						
Muy improbable						
Extremadamente improbable						

Se ha dispuesto de un semáforo que indica el grado de magnitud, indispensable para la definición en cuanto al tipo de respuesta al riesgo.

Intolerable	Indeseable	Marginalmente aceptable	Aceptable	Imperceptible
-------------	------------	-------------------------	-----------	---------------

Como resultado de la valuación de los riesgos se determina la respuesta que se tomara ante los riesgos y son cuatro: mitigar, compartir, aceptar o evitar, que obedece a la siguiente regla:

- 1.- Baja frecuencia y alto impacto: Mitigar (vía políticas, procedimientos, desarrollos de sistemas y aplicaciones) y/o compartir (delegando a un tercero o contratando pólizas de seguro).
- 2.- Baja frecuencia y bajo impacto: Mitigar (vía políticas, procedimientos, desarrollos de sistemas y aplicaciones).
- 3.- Alta frecuencia y alto impacto: Mitigar (vía políticas, procedimientos, desarrollos de sistemas y aplicaciones).
- 4.- Alta frecuencia y bajo impacto: Evadir o Mitigar (vía políticas, procedimientos, desarrollos de sistemas y aplicaciones).

### **5.- Pérdida potencial o histórica (pérdida anualizada)**

La pérdida potencial es decir aquella que aún no se ha materializado o en la que al menos no tenemos evidencia de que se este presentando en nuestros procesos sin embargo estamos expuestos y la pérdida histórica es aquella en la que tenemos certeza de que se ha materializado y que tenemos evidencia de al menos lo siguiente:

- Existe una fecha en la cual se presento el evento.
- Existe un monto o impacto económico que ha afectado o no a las cuentas de resultados.
- Existen procesos, contrapartes y clientes afectados.

Los riesgos cuya magnitud sea intolerable serán clave, de lo contrario se considerará como no clave, lo anterior para efectos de priorizar los planes de mitigación.

**Para efectos de ejemplificar el empleo del mapeo de los riesgos se muestra el detalle de la aplicación de la metodología al perímetro del ciclo de crédito minorista al consumo, es decir del macro proceso de promoción al macroproceso de cobranza.**

Valuación de riesgos por proceso ver figura 4.8.

Valuación de riesgos por tipología ver figura 4.9.

Valuación de riesgos por magnitud ver figura 4.10.

Valuación de riesgos por relevancia ver figura 4.11.

El mapeo de riesgos para el proceso de crédito puede ser consultado en el Anexo 8, adjunto al presente documento.

A continuación se muestra un resumen de la valuación de los riesgos por cada proceso y subproceso, así como por probabilidad de ocurrencia, magnitud y relevancia.

**Resumen de mapeo de riesgos para el proceso de crédito minorista**  
**Valuación de riesgos por proceso**

Macroproceso	Código del Macroproceso	Pérdida anual (\$ MXN )				%
		Pérdida directa (PD)	Pérdida indirecta (PI)	Costo de Oportunidad (CO)	Pérdida total	
Promoción	MP-01	\$ 823,908.00	\$ -	\$ 909,720.00	\$ 1,733,628.00	7%
Venta	MP-02	\$ 566,297.90	\$ -	\$ 787,360.00	\$ 1,353,657.90	5%
Autorización y financiamiento	MP-03	\$ 16,261,184.00	\$ 85,771.00	\$ -	\$ 16,346,955.00	66%
Posventa	MP-04	\$ 1,644,061.00	\$ 154,319.00	\$ -	\$ 1,798,380.00	7%
Cobranza	MP-05	\$ 1,928,920.00	\$ 24,316.00	\$ -	\$ 1,953,236.00	8%
Cobranza por incumplimiento	MP-06	\$ 1,380,327.00	\$ -	\$ 194,761.97	\$ 1,575,088.97	6%
Totales		\$ 22,604,697.90	\$ 264,406.00	\$ 1,891,841.97	\$ 24,760,945.87	100%

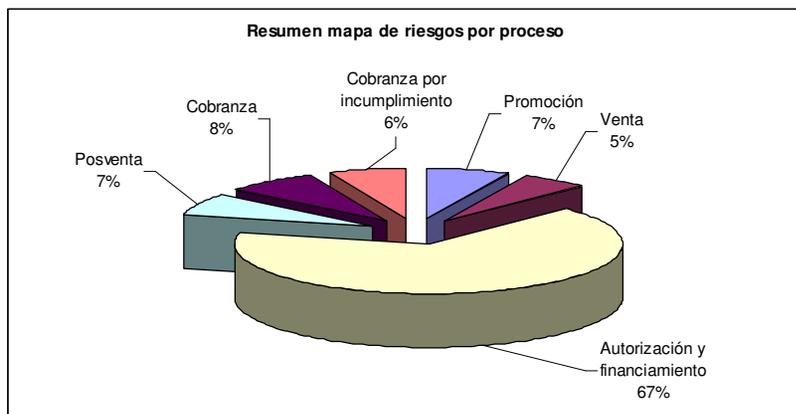


Figura 4.8: Valuación de riesgos por proceso.

## Ejemplo de Aplicación

### Resumen de mapeo de riesgos para el proceso de crédito minorista Valuación de riesgos por tipología

Tipología de riesgo - Basilea II	# Riesgos	Pérdida anual (\$ MXN )				%
		Pérdida directa (PD)	Pérdida indirecta (PI)	Costo de Oportunidad (CO)	Pérdida total	
1. Fraude Interno	20	\$ 5,035,181.90	\$ -	\$ -	\$ 5,035,181.90	20%
2. Fraude Externo	3	\$ 9,557,013.00	\$ 24,316.00	\$ -	\$ 9,581,329.00	39%
4. Clientes, productos y prácticas empresariales	14	\$ 4,317,373.00	\$ 104,609.00	\$ -	\$ 4,421,982.00	18%
7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	46	\$ 3,695,130.00	\$ 135,481.00	\$ 1,891,841.97	\$ 5,722,452.97	23%
Totales	83	\$ 22,604,697.90	\$ 264,406.00	\$ 1,891,841.97	\$ 24,760,945.87	100%

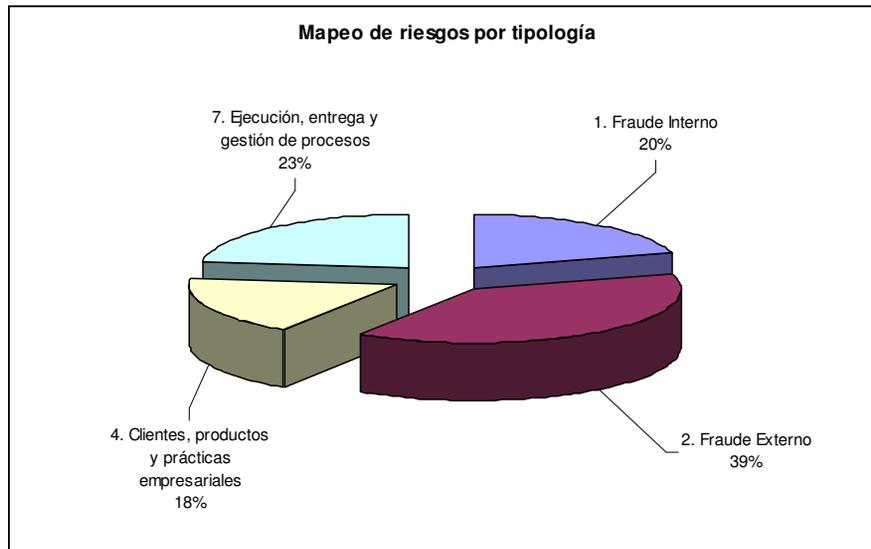


Figura 4.9: Valuación de riesgos por tipología.

**Resumen de mapeo de riesgos para el proceso de crédito minorista**  
**Valuación de riesgos por magnitud**

Magnitud	# Riesgos	Pérdida anual (\$ MXN)				%
		Pérdida directa (PD)	Pérdida indirecta (PI)	Costo de Oportunidad (CO)	Pérdida total	
<b>Intolerable</b>	4	\$ 11,030,513.00	\$ 5,478.00	\$ -	\$ 11,035,991.00	45%
<b>Indeseable</b>	18	\$ 6,894,939.00	\$ 55,977.00	\$ -	\$ 6,950,916.00	28%
<b>Marginalmente aceptable</b>	49	\$ 4,428,839.90	\$ 170,212.00	\$ 1,700,321.97	\$ 6,299,373.87	25%
<b>Aceptable</b>	10	\$ 248,806.00	\$ 32,739.00	\$ 191,520.00	\$ 473,065.00	2%
<b>Imperceptible</b>	2	\$ 1,600.00	\$ -	\$ -	\$ 1,600.00	0%
<b>Totales</b>	<b>83</b>	<b>\$ 22,604,697.90</b>	<b>\$ 264,406.00</b>	<b>\$ 1,891,841.97</b>	<b>\$ 24,760,945.87</b>	<b>100%</b>

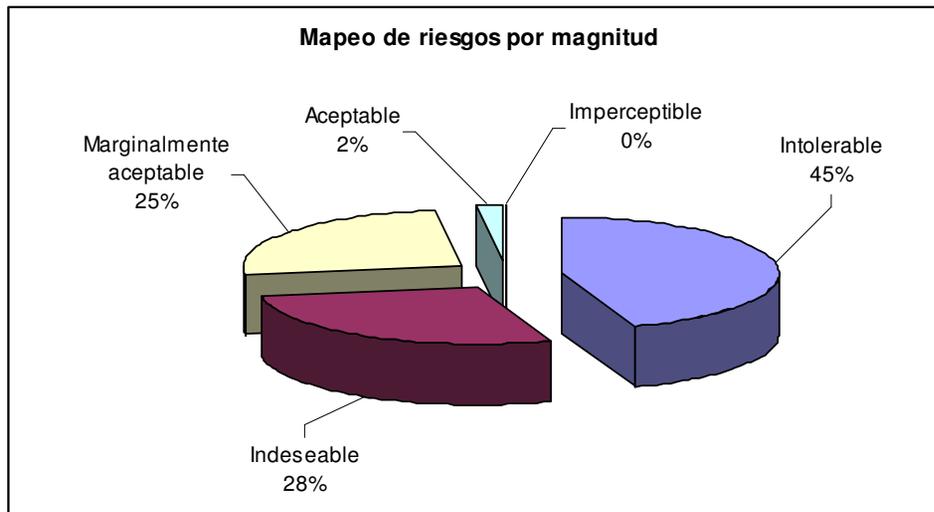


Figura 4.10: Valuación de riesgos por magnitud.

**Resumen de mapeo de riesgos para el proceso de crédito minorista**  
**Valuación de riesgos por relevancia**

Relevancia	# Riesgos	Pérdida anual (\$ MXN )				%	
		Pérdida directa (PD)	Pérdida indirecta (PI)	Costo de Oportunidad (CO)	Pérdida total		
Relevante	29	\$ 20,203,387.90	\$ 61,455.00	\$ -	\$ 20,264,842.90	82%	
No relevante	54	\$ 2,401,310.00	\$ 202,951.00	\$ 1,891,841.97	\$ 4,496,102.97	18%	
Totales		83	\$ 22,604,697.90	\$ 264,406.00	\$ 1,891,841.97	\$ 24,760,945.87	100%

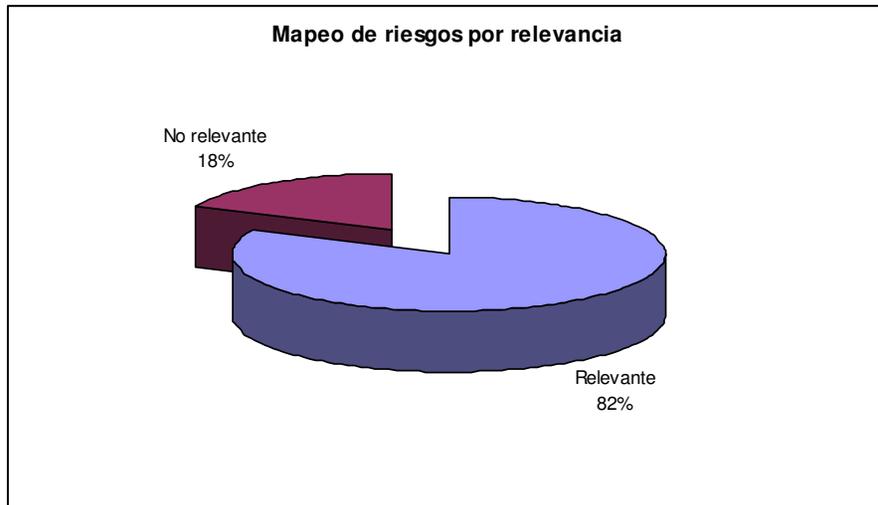


Figura 4.11: Valuación de riesgos por relevancia.

## **Mapeo y Documentación de los Procedimientos, Políticas o Actividades de Control “Controles”**

### **1.- Levantamiento de control interno**

Es realizar una serie de acciones que permiten conocer por parte de los Especialistas o dueños de procesos, equipo coordinador de la UARO y Auditores, sobre el ambiente de control que permean a los procesos de la entidad, para lo cual es necesario realizar lo siguiente:

- Entrevistas con todos los Especialistas involucrados en la puesta en operación de los procesos y en general de los usuarios iniciales y finales del proceso para entender el funcionamiento de los procesos y evaluar mapas de procesos o narrativas en caso de que ya existan.
- Recopilar y analizar los lineamientos o políticas que permitan conocer la estructura orgánica del área o áreas, recursos humanos, lineamientos de operación, prohibiciones, tiempos / entregables, regulación aplicable, sistemas / aplicaciones.
- Con base en la entrevista con los Especialistas y usuarios, análisis de la documentación del proceso, se procede a identificar aquellas actividades de revisión, conciliación, validación realizadas por personal involucrado o ajeno al proceso, políticas de operación, niveles o acuerdos de servicio, contratos o convenios, perfiles de acceso a sistemas de información, candados en sistemas para la ejecución, confirmación y autorización de transacciones, segregación de funciones a nivel áreas y empleados, planes de contingencia, pólizas de seguros, indicadores de producción, etc., los cuales van a constituir los controles internos de los procesos
- Recabar la evidencia documental que es generada por cada control detectado, es decir todo tipo de documento impreso o digital que permita confirmar, validar y trazar el control tales como: informes, reportes de desempeño, cuadros, arqueos, conciliaciones de cuentas, bases de datos, contratos, memorándum, grabaciones de llamadas, correos electrónicos con autorizaciones o con cifras control, minutas, pólizas contables, expedientes, fax con confirmaciones con contrapartes, etc.

### **2.- Documentación de controles**

Es asociar al riesgo el tipo de control y detallar la naturaleza, tipología y categoría, lo anterior se logra conforme a los siguientes pasos:

- Los expertos o dueños de los controles en coordinación del equipo de la UARO quiénes darán asesoría en el como documentar los controles, en términos generales un control debe estar descrito como sigue:

- i El cómo se realiza la actividad o en que consiste la medida de control.

- ii Quién realiza o ejecuta el control, o en su caso quién es el responsable de la aplicación y mantenimiento medida de control.
- iii Cual es la frecuencia del control que en términos simples se considerara como Continuo, Diario o una vez al día, Semanal o una vez por semana, Quincenal o una vez a la quincena, Mensual o una vez al mes, Trimestral una vez cada tres meses,... Semestral, Anual.
- iv Quién es el dueño o responsable del control, este puede ser el mismo que ejecuta el control.
- v Cuál es la naturaleza del control es decir manual o automática, se dice que es automático cuando no hay intervención alguna del juicio profesional, interpretación, valuación o valoración humana, de lo contrario será manual.
- vi Tipología: Es decir correctivo, detectivo o preventivo.
- vii Categoría: Es la clasificación de los controles en autorización, monitoreo, verificación y supervisión.

A continuación se muestra el resumen del mapeo de controles para el proceso de crédito, ver figuras 4.12, 4.13, 4.14, 4.15, 4.16 y 4.17.

El mapeo completo se puede consultar en el Anexo 9.

**Resumen de mapeo de controles para el proceso de crédito minorista**  
**Controles por categoría**

Macroproceso	Código del Macroproceso	Categoría				Totales	%
		Autorización	Monitoreo	Verificación	Supervisión		
Promoción	MP-01	4	0	1	2	7	7%
Venta	MP-02	2	1	2	3	8	8%
Autorización y financiamiento	MP-03	7	4	6	6	23	24%
Posventa	MP-04	0	6	7	12	25	26%
Cobranza	MP-05	4	5	0	4	13	14%
Cobranza por incumplimiento	MP-06	4	2	4	9	19	20%
<b>Totales</b>		<b>21</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>36</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>
<b>%</b>		<b>22%</b>	<b>19%</b>	<b>21%</b>	<b>38%</b>		

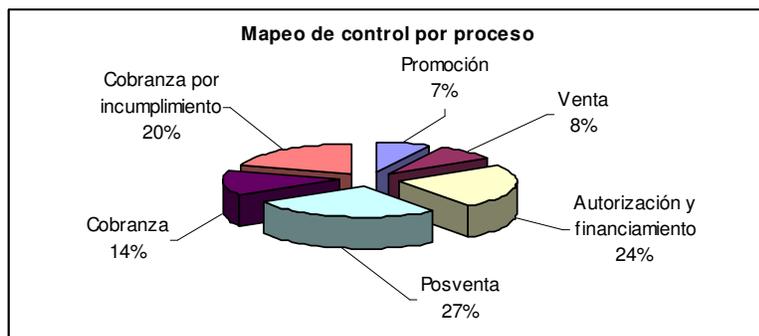


Figura 4.12: Mapeo de controles por proceso.

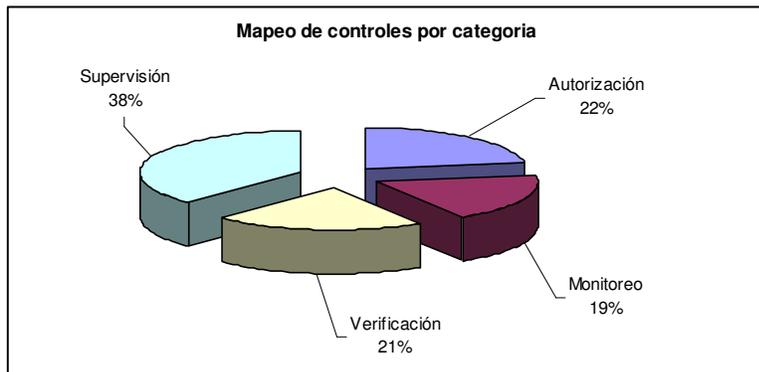


Figura 4.13: Mapeo de controles por categoría

**Resumen de mapeo de controles para el proceso de crédito minorista**  
**Controles por tipología**

Macroproceso	Código del Macroproceso	Tipología			Totales	%
		Detectivo	Correctivo	Preventivo		
Promoción	MP-01	0	0	7	7	7%
Venta	MP-02	5	1	2	8	8%
Autorización y financiamiento	MP-03	6	2	15	23	24%
Posventa	MP-04	5	3	17	25	26%
Cobranza	MP-05	0	2	11	13	14%
Cobranza por incumplimiento	MP-06	6	1	12	19	20%
<b>Totales</b>		<b>22</b>	<b>9</b>	<b>64</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>
<b>%</b>		<b>23%</b>	<b>9%</b>	<b>67%</b>		

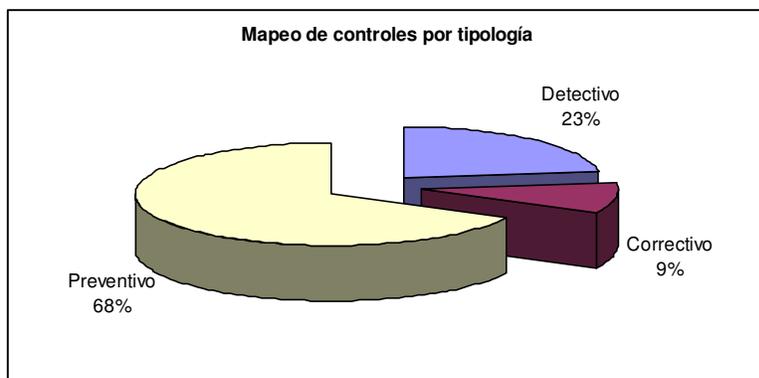


Figura 4.14: Mapeo de controles por tipología

**Resumen de mapeo de controles para el proceso de crédito minorista**  
**Controles por naturaleza**

Macroproceso	Código del Macroproceso	Naturaleza		Totales	%
		Automática	Manual		
Promoción	MP-01	0	7	7	7%
Venta	MP-02	0	8	8	8%
Autorización y financiamiento	MP-03	2	21	23	24%
Posventa	MP-04	0	25	25	26%
Cobranza	MP-05	0	13	13	14%
Cobranza por incumplimiento	MP-06	0	19	19	20%
<b>Totales</b>		<b>2</b>	<b>93</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>
<b>%</b>		<b>2%</b>	<b>98%</b>		

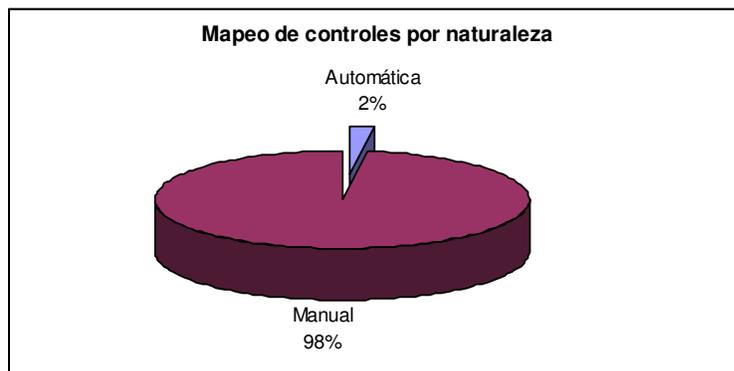


Figura 4.15: Mapeo de controles por naturaleza.

**Resumen de mapeo de controles para el proceso de crédito minorista**  
**Controles por frecuencia**

Macroproceso	Código del Macroproceso	Frecuencia					Totales	%
		Continúo	Diario	En cada operación	Mensual	Trimestral		
Promoción	MP-01	0	0	6	1	0	7	7%
Venta	MP-02	0	0	6	2	0	8	8%
Autorización y financiamiento	MP-03	0	7	15	1	0	23	24%
Posventa	MP-04	0	10	13	0	2	25	26%
Cobranza	MP-05	1	8	4	0	0	13	14%
Cobranza por incumplimiento	MP-06	1	1	10	6	1	19	20%
<b>Totales</b>		<b>2</b>	<b>26</b>	<b>54</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>
<b>%</b>		<b>2%</b>	<b>27%</b>	<b>57%</b>	<b>11%</b>	<b>3%</b>		

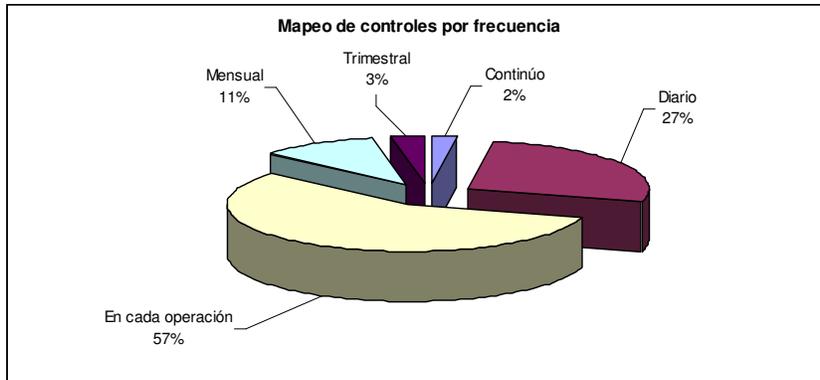


Figura 4.16: Mapeo de controles por frecuencia.

**Resumen de mapeo de controles para el proceso de crédito minorista**  
**Controles por jerarquía**

Macroproceso	Código del Macroproceso	Jerarquía		Totales	%
		Clave	No clave		
Promoción	MP-01	2	5	7	7%
Venta	MP-02	1	7	8	8%
Autorización y financiamiento	MP-03	16	7	23	24%
Posventa	MP-04	10	15	25	26%
Cobranza	MP-05	5	8	13	14%
Cobranza por incumplimiento	MP-06	8	11	19	20%
<b>Totales</b>		<b>42</b>	<b>53</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>
<b>%</b>		<b>44%</b>	<b>56%</b>		

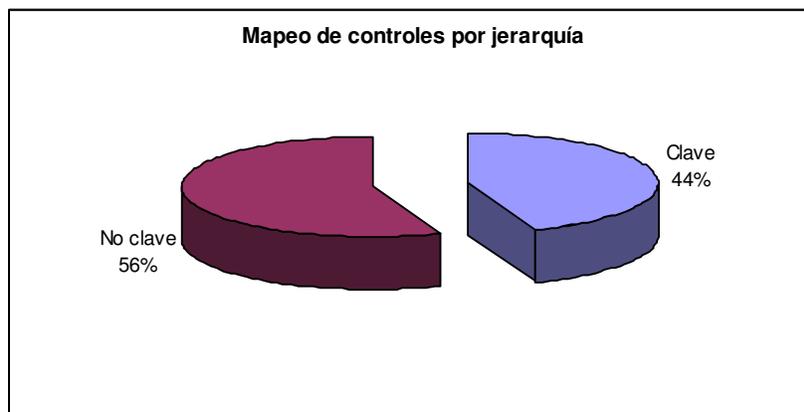


Figura 4.17: Mapeo de controles por jerarquía.

## **Retroalimentación y Validación de la Administración**

De acuerdo al mapeo de riesgos se concluye que gran parte de los riesgos identificados están relacionados con fraude interno y externo, así mismo que el 45% del total de riesgo es intolerable, lo que resulta en un 82% de riesgo relevantes por la Administración de la Entidad para el proceso de crédito, se concluye que el perfil de riesgo para el proceso de crédito de la Entidad es alto.

En lo que respecta a los controles solo un 19% de los controles se realiza monitoreo, y casi el 100% de los controles son de naturaleza manual y casi la mitad como clave.

Como resultado del análisis de la Administración, la Entidad requiere de la respuesta al perfil de riesgo que es alto y que dada la naturaleza de los controles que es manual y que la presencia del monitoreo es escasa, la Administración ha optado por mitigar / controlar el riesgo, a través de programas de monitoreo que resulten de la evaluación de los controles existentes y también a través de la implementación de Comités de Riesgo Operacional.

## **Establecimiento del Comité de Administración del Riesgo Operacional**

La mitigación del riesgo operacional a través de Comités de Riesgo Operacional se da cuando se establecen los objetivos a alcanzar por dicho Comité y son:

- Tener una visión global de la situación de la Entidad en relación al sistema existente para gestionar el riesgo operacional y los controles internos, las acciones para prevenir el fraude y la continuidad del negocio.
- Proporcionar un foro para el análisis de esos temas y la toma de decisiones.
- Constituir una representación concreta en la gestión de esos temas y del seguimiento de las acciones adoptadas en relación al mismo.

### **Los temas a tratar**

- Análisis de los incidentes por riesgo operacional relevantes.
- Análisis de las estadísticas de los eventos contabilizados por riesgo operacional presentados en el periodo así como de los acumulados anuales, incluyendo los costos de oportunidad.
- Aprobación y acuerdos relativos al monitoreo de los límites de tolerancia al riesgo operacional.
- Revisión y aprobación de las herramientas de riesgo operacional: Mapeo de riesgos y controles, base de datos de pérdidas.

- Implementación y en su caso, la validación de provisiones derivado a la identificación de riesgos, mediciones de riesgos, reporte de incidentes, elaboración de procedimientos para la administración del riesgo operacional, etc.
- Vigilancia de las obligaciones regulatorias y de las disposiciones de carácter general aplicables a instituciones de crédito.
- Puesta en marcha y monitoreo de las acciones para prevenir o subsanar las debilidades encontradas basadas en la tolerancia al riesgo de la entidad.
- Monitoreo a la implementación de medidas relativas a la formalización de procedimientos y planes de acción / planes de contingencia.
- Monitoreo a la implementación de recomendaciones, las cuales no hayan sido cerradas.
- Presentación de los informes de la revisión trimestral a la base de datos de pérdidas.

### **Participantes y frecuencia**

El Comité de Riesgo Operacional debe reunirse al menos tres veces al año, y debe incluir a:

- 1.- Director General (Presidente)
- 2.- Director UARO (Secretario)
- 3.- Director de Administración y Finanzas
- 4.- Director Comercial
- 5.- Director de Operaciones
- 6.- Director de Riesgo
- 7.- Director de Recursos Humanos
- 8.- Director de Sistemas
- 9.- Director Jurídico
- 10.- Oficial de Cumplimiento
- 11.- Auditor Interno

### **Minutas**

Las decisiones tomadas durante las sesiones del comité, deben estar formalmente documentadas en minutas. Las minutas son enviadas a la UARO y al Oficial de Cumplimiento.

Cabe señalar que, cuando esos comités se llevan a cabo dentro de un Comité Ejecutivo o Consejo de Administración, estos deben verse como algo distinto y dar lugar a minutas por separado para su circulación.

### **Base de Datos de Pérdidas**

Otra herramienta indispensable para la administración del riesgo operacional es la construcción de la base datos de pérdidas para lo cual nos fundamentaremos en los requerimientos exigidos por el regulador local es decir la CNBV.

La construcción de la base de datos se hace en función de las pérdidas directas o indirectas por riesgo operacional así como los costos de oportunidad y en su caso por las ganancias y recuperaciones que sean reportadas por parte de los Especialistas de las áreas que originaron los “eventos”, para efectos del presente se consideraran como eventos simples es decir aquellos que de manera individual hayan generado la incidencia y también aquellos eventos múltiples que generen varios impactos, lo anterior para permitir un registro más completo en cuanto a las frecuencias e impactos.

Por definición un evento por riesgo operacional es un incidente causado o generado por uno o varios procesos internos que impactan en el mismo u otro proceso interno y que genera una pérdida directa, indirecta o un costo de oportunidad así como una ganancia o recuperación, el evento por riesgo operacional debe de cumplir con las definición del riesgo operacional es decir que fue resultado de la inadecuación ,falta o incumplimiento en los controles internos incluido el riesgo legal y el riesgo tecnológico, queda excluido por lo tanto el riesgo de crédito y de mercado en esta definición.

Todos los empleados de la Entidad tienen la obligación de identificar y reportar los eventos de riesgo operacional, dicho reporte debe de ser conducido en los tiempos, formato y canal de reporte establecido por la UARO.

Para efectos de facilitar el reporte de los eventos por riesgo operacional se crea una red de “Contactos” por área funcional de la Entidad para el reporte de eventos, y se refiere a los funcionarios autorizados para el reporte y seguimiento y quienes serán de cara a la UARO quién reporte y mantenga informado a esa Unidad sobre la evaluación y mitigación de las causas que generaron al incidente que dio forma al evento.

Será responsabilidad de los Contactos así como de la Administración y demás Especialistas de la Entidad el dar el seguimiento de los incidentes es decir al origen y evolución así como el tener disponibles las evidencias que soporte el comportamiento con el fin de evidenciar si se continúan generando más eventos con las mismas causas, así mismo, es obligatorio que se mantenga el soporte documental de las medidas de mitigación o de contingencia que demuestre la acción sobre las causas.

Por norma de la CNBV la Entidad debe mantener un seguimiento de los incidentes por lo menos de 12 meses a partir de la fecha de detección y en caso de no presentarse reincidencia o más incidentes del mismo tipo y causa darlo por cerrado, el cierre de cada uno de los incidentes debe ser autorizado por la Dirección de la UARO.

La Entidad ha establecido un umbral mínimo para el registro de eventos (pérdidas directas, pérdidas indirectas, costos de oportunidad, recuperaciones y ganancias) en la base de datos de pérdidas y ganancias y es de \$1,000.00 MXN, que sin embargo las áreas tendrán la libertad de reportar a la UARO eventos con importes inferiores, con el fin de analizar el comportamiento de la frecuencia y que si la frecuencia de eventos con importes inferiores al umbral establecido es considerable (varias veces por semana) entonces la UARO deberá solicitar la autorización al Comité de Riesgo Operacional para el registro de tales eventos en forma agregada.

La Entidad a través de la UARO debe vigilar que la base de datos cumpla con ciertos requisitos para su construcción los cuales se mencionan a continuación:

- Descripción del evento: Indicando las causas y todos los efectos reconocidos generados por el incidente, en la descripción se debe de omitir usar acrónimos, tecnicismos, nombres, marcas.
- Fecha de ocurrencia: La fecha en la cual se suscito el incidente.
- Fecha de detección: Corresponde a la fecha en la cual el incidente fue descubierto.
- Proceso que genero el evento.
- Proceso afectado.
- Riesgo asociado: Hacer referencia al riesgo previamente detectado durante la construcción y actualización del mapeo de riesgos y controles o en su caso indicar la existencia de un riesgo no identificado.
- Control averiado o que haya fallado: Hacer referencia al control previamente documentado durante la construcción y actualización del mapeo de riesgos y controles, o en su caso también indicar la ausencia de controles.
- Causa: Según el catálogo del Anexo 6.
- Tipo de eventos de riesgo: Según catálogo del Anexo 2.
- Efectos: Según el catálogo del Anexo 7.
- Importe monetario de todos y cada uno de los efectos: Es indispensable que por cada efecto se indique el importe en pesos mexicanos (Pérdida directa, pérdida indirecta, costo de oportunidad).
- Línea de negocio impactada.
- Área funcional afectada.

- Estado: En revisión o cerrado.

Para el caso de eventos relacionados con pérdidas directas o indirectas contabilizadas así como de las ganancias y recuperaciones se debe de contar con lo siguiente:

- Código de la provisión.
- Centro de costo.
- Cuenta contable.
- Fecha contable.

Consideraciones adicionales para la construcción de la base de datos:

- En caso de presentarse diversas pérdidas por causa de un evento en común, éstas deberán agregarse y asociarse a un mismo evento. Para efectos de lo anterior, se podrá asociar cada registro en la base de datos con un mismo evento para identificar la totalidad de sus consecuencias.
- Cuando haya un evento subsecuente que se presente después del periodo de los 12 meses, se deberá considerar como si se tratara de un nuevo evento.
- No se considera como eventos subsecuentes las recuperaciones.
- Por cada evento registrado se debe de incluir la totalidad de efectos asociados al mismo tales como pérdidas directas (quebrantos, pases a pérdidas, indemnizaciones, multas, fianzas, etc.), pérdidas indirectas (gastos, honorarios, gastos legales en general, gastos de viaje, viáticos, etc.), así como los costos de oportunidad.

### **Responsabilidades**

Especialistas, Dueños de los procesos, Contactos para el reporte de eventos por riesgo operacional.

- Reportar a la UARO los eventos por riesgo operacional en los tiempos y formato establecido.
- Dar seguimiento por lo menos 12 meses posterior a la identificación del evento, a la evolución (origen, efectos o consecuencias, recurrencia, control / mitigación a las causas) y reportar los avances al respecto a la UARO.
- En todos los casos en los que se reporten eventos por riesgo operacional se debe de indicar a la UARO los controles fallidos, inexistencia o deficiencia de controles que hayan motivado la aparición del evento.
- Reportar a la UARO de forma inmediata al evento las acciones de mitigación o los planes de acción o contingencia que se estén o hayan establecido para el control y mitigación de las incidencias.

- Documentar y mantener disponibles la evidencia o soporte documental de la incidencia, incluyendo lo relativo a la detección, valuación y mitigación.
- Reportar cuando sea el caso a la UARO de todas las recurrencias u ocurrencia de eventos subsecuentes en el plazo de 12 meses contados a partir de la identificación.

UARO:

- Establecer el circuito de reporte con los tiempos, formatos y canales de comunicación así los contactos por cada área funcional de la Entidad.
- Establecer y comunicar los lineamientos para el reporte de eventos por riesgo operacional para la correcta identificación, mitigación y reporte y de conformidad con los requisitos establecidos para el registro en la base de datos de pérdidas y ganancias de la Entidad.
- Proporcionar asesoría y capacitación relativo al qué y como reportar eventos por riesgo operacional de conformidad con los lineamientos del presente manual.
- Apoyar a los Contactos, Especialistas y Administración en la identificación y valuación de eventos así como en el establecimiento de planes de acción o contingencia.
- Dar seguimiento por lo menos 12 meses a la evolución de los eventos registrados en la base de datos de pérdidas y ganancias con el fin de reportar eventos subsecuentes.
- Autorizar el cierre de eventos que al término de los 12 meses no hayan generado eventos subsecuentes.
- Asegurar que el umbral mínimo para el reporte de eventos se cumpla y en caso de que existan eventos menores al umbral pero con una alta frecuencia (varios por semana) someter a la autorización del Comité de Riesgo Operacional para el registro como agregados a la base de pérdidas y ganancias.
- Realizar revisiones trimestrales a la calidad de la base de datos de conformidad con los requisitos para la construcción de la base de datos, los resultados de la revisión serán dados a conocer al Comité de Riesgo Operacional así como al área de Auditoría Interna para la toma de decisiones y medidas de corrección.
- Cumplir con los lineamientos para el reporte y revelación de eventos por riesgo operacional.
- Informar al Comité de Riesgo Operacional acerca de los eventos reportados por riesgo operacional por lo menos cada tres meses y en caso de los eventos relevantes de forma inmediata para la toma de decisiones y medidas de corrección.

Comité de Riesgo Operacional:

- Emitir resoluciones e impulsar la ejecución de medidas correctivas y planes de acción para los eventos por riesgo operacional reportados.
- Solicitar a los Especialistas y en general a los Responsables de las áreas que generaron los eventos por riesgo operacional los planes de acción.
- Solicitar a la UARO la correcta aplicación y seguimiento a los lineamientos para el reporte y revelación de eventos por riesgo operacional así como de los resultados de la revisión trimestral a la calidad de la base de datos.
- Sancionar en caso de ser procedente a los empleados que omitan reportar eventos por riesgo operacional en el entendido de que hayan tenido conocimiento sobre su existencia.

## **Política General de Administración del Riesgo Operacional**

A efectos de ilustrar la existencia de políticas y procedimientos para la administración del riesgo operacional que la Entidad ha establecido con el fin de cumplir con los requisitos establecidos por las Disposiciones de Carácter General aplicables a las instituciones de crédito, se hace referencia en el presente trabajo el objetivo y contenido general del manual con la Política General de Administración del Riesgo Operacional.

### **Objetivo**

El tiene por objetivo el definir los lineamientos generales de la Administración del Riesgo Operacional de ABC Sofol Filial y establecer la política normativa aplicable para su implementación y administración en cumplimiento con las disposiciones de carácter prudencial aplicables a las instituciones de crédito.

### **Índice**

- 1.- Consideraciones Generales
- 2.- Definiciones
- 3.- Introducción
- 4.- Objetivos
- 5.- Perímetro
- 6.- Estrategia General
- 7.- Responsabilidades

## 8.- Políticas generales para la administración del riesgo operacional

### Principios

- i Enfoque de riesgos.
- ii Un sistema que implica a todos los niveles de la organización.
- iii Administración como parte de los procesos de decisión.
- iv Gestión a través de procesos.
- v Administración basándose en la causa - evento - análisis de efectos.
- vi Administración formalizada dentro de un marco compartido común.

### Marco de Referencia

- i Gobierno.

### Tolerancia al riesgo Operacional

- i Principios generales.

## 9.- Herramientas para la administración del riesgo operacional

- i Mapa de riesgos y controles.
- i Indicadores de riesgos y límites de tolerancia al riesgo operacional.
- iii Base de datos de pérdidas por riesgos operacional.

## 10.- Lineamientos para el reporte y revelación de eventos por riesgo operacional

- i Circuito de reporte de eventos por riesgo operacional.

## 11.- Mitigación del riesgo operacional a través de comités

- i Temas a tratar.
- ii Participantes y frecuencia.
- iii Minutas.

## 4.4. Resultados de la Evaluación al Diseño del Sistema de Administración del Riesgo Operacional

A continuación se muestra un resumen del resultado de la evaluación al diseño del Sistema de Administración del Riesgo Operacional.

Procesos involucrados	Riesgos	Observación	Deficiencia	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Prioridad Plan
<p>1.- Promoción: Desarrollo de ofertas de promoción.</p> <p>2.- Promoción: Desarrollo de campañas de publicidad.</p>	<p>1.- Incumplimiento de plazos o de responsabilidades.</p> <p>2.- Incumplimiento de la normativa bancaria.</p>	<p>Actualmente no se tiene incorporado el desarrollo e implementación de ofertas y campañas de publicidad al proceso de validación del Comité de Nuevos Productos, sin embargo la política establece como obligatorio que se incorpore este tipo de proyectos derivado de que en cada campaña de publicidad u oferta la entidad se expone a:</p> <p>1.- Riesgos legales, por incumplimiento a normativas emitidas por la Condusef y la CNBV que afectan la mecánica de operación del producto.</p> <p>2.- Riesgo crediticio, por la oferta a un determinado sector poblacional o de profesión y por las nuevas condiciones crediticias del producto que impacta en los márgenes de utilidad del producto.</p> <p>3.- Riesgo de imagen, por no cumplir con los principios de imagen y uso de la marca en material publicitario.</p> <p>4.- Riesgo tecnológico, por no adecuar la plataforma tecnológica tales como: cotizadores, parametría del sistema de crédito, a los nuevos requerimientos comerciales del producto o campaña.</p> <p>Se solicita que previo a un nuevo lanzamiento de ofertas y campañas sesione el comité de nuevos productos con todos los especialistas involucrados de las áreas de Riesgo, Compliance, Sistemas, Finanzas, Legal, Recursos Humanos, Ventas, Mercadotecnia y Operaciones, para la evaluación de los riesgos y medidas de acción para la adecuada implementación del las compañías u ofertas.</p> <p>Responsable de la observación: Auditor Interno.</p>	Significativa.	<p>1.- Durante la primera semana Compliance distribuirá a todos los involucrados la política con los requisitos para el establecimiento del Comité de Nuevos Productos, así mismo, pondrá a disposición el procedimiento y formatos con los requisitos y puntos a evaluar para cada nuevo lanzamiento de productos, campañas u ofertas.</p> <p>2.- Los administradores del proyecto, así como todas las direcciones involucradas deben evaluar los requisitos y difundirlos a sus equipos de trabajo (segunda semana).</p> <p>3.- Para la tercer a semana los Administradores del Proyecto con el Apoyo de Compliance coordinarán reuniones con los Especialistas para la presentación de las necesidades y requerimientos de los nuevos proyectos; realización del risk assessment y el llenado de los formatos con los requisitos a cumplir, en todas las reuniones se tomaran minutas con los acuerdos y actividades a desarrollar.</p> <p>4.- Una vez concluidas las reuniones de los especialistas y culminación de las actividades y acuerdos se reunirán para evaluar los resultados y conclusiones mismas que serán presentadas al Comité Directivo.</p> <p>5.- Los administradores del proyecto solicitarán a Compliance convoque sesión del Comité de Nuevos Productos para la discusión y análisis de los objetivos, justificaciones, requerimientos, planeación del proyecto, risk assessment y acuerdos de los Especialistas.</p> <p>6.- Compliance dará seguimiento a los acuerdos y resoluciones del Comité de acuerdo a los tiempos establecidos, así mismo, realizará un informe a la Dirección General con el resultado del proceso de validación.</p> <p>Todo el proceso de validación debe contar con minutas, formatos requisitados, memorándum, pruebas y planes de proyectos autorizados por el Comité Directivo.</p> <p>Plazo: Al cierre del primer mes posterior al inicio del plan.</p> <p>Responsable (s): Gerencia Nacional de Ventas, Gerencia de Mercadotecnia y Administradores del Proyecto.</p>	<p>1.- Minutas, memorándum, manuales de procedimientos con la nueva mecánica operativa, análisis técnico de riesgos legales y de crédito para el cumplimiento con las disposiciones legales.</p> <p>2.- Reporte a la Dirección con el resultado del análisis, planeación y arranque de campañas y ofertas, elaborado por Compliance y autorizado por la Dirección General</p>	Alta
Procesos involucrados	Riesgos	Observación	Deficiencia	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Prioridad Plan
<p>1.- Promoción: Vinculación con prospectos.</p> <p>2.- Venta: Negociación y asesoramiento.</p> <p>3.- Venta: Seguimiento a la venta.</p>	<p>1.- Incumplimiento de plazos o de responsabilidades.</p>	<p>Se aplicó cuestionario a los promotores ubicados en diversos comercios, en más del 50% no tenían conocimiento de las nuevas disposiciones y mecánica de operación, además de que indicaron no haber recibido por parte de su Supervisor la formación relativa a los nuevos requerimientos, por lo que el procedimiento de capacitación a Promotores es deficiente.</p> <p>Responsable de la observación: Auditor Interno.</p>	No significativa.	<p>La Dirección Comercial en complemento a la capacitación presencial, emitirá boletines a toda la fuerza de venta y demás involucrados que lo requieran con las nuevas condiciones comerciales, así como la mecánica de operación para el ingreso y requisitación en sistemas e integración de documentos, los boletines se difundirán con al menos una semana de anticipación. El boletín debe contar con la autorización de la Dirección de Riesgo y Operaciones.</p> <p>Plazo: 15 días antes de lanzamiento.</p> <p>Responsable: Dirección Comercial.</p>	<p>1.- Condiciones comerciales, mecánica de operación y política de riesgo.</p> <p>2.- Boletín comercial.</p>	Baja.

Ejemplo de Aplicación

Procesos involucrados	Riesgos	Observación	Deficiencia	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Prioridad Plan
<p>1.- Venta: Negociación y asesoramiento.</p> <p>2.- Venta: Formalización de venta.</p> <p>3.- Autorización y financiamiento: Análisis de Crédito.</p> <p>4.- Autorización y financiamiento: Análisis de riesgo.</p> <p>5.- Autorización y financiamiento: Dispersión de recursos.</p>	<p>1.- Falsificación interna.</p> <p>2.- Soborno / cohecho.</p> <p>3.- Fraude / fraude crediticio/ depósitos sin valor.</p>	<p>Se requiere establecer un procedimiento de revisión independiente y permanente de las operaciones autorizadas y financiadas, el cual debe ser parte de la mesa de control. La revisión se debe realizar de forma exhaustiva, es decir al 100% de las solicitudes, con el fin de detectar operaciones inconsistentes o que incumplan con la política interna, así como el validar que no se financien operaciones en la cuales haya habido abuso de confianza o falsificación de información y / o documentos por parte de empleados.</p> <p>Se solicita que el procedimiento de revisión, requerimientos de información y personal a cargo, sea definido por las Direcciones involucradas que son: Dirección de Riesgo, Dirección de Operaciones y Dirección Comercial con apoyo de Compliance y Dirección de Sistemas.</p> <p>Responsable de la observación: Auditor Interno.</p>	Significativa.	<p>1.- Un Supervisor de Riesgo que reportará directamente a la Dirección de Riesgo recibirá a las 8:00 hrs la base de datos con los otorgamientos del día anterior y que serán financiados ese día, dicha base debe ser colocada en el servidor por parte del área de Sistemas la cual estará encriptada, el usuario y password, únicamente lo conocerá el Supervisor de riesgos, otra base pero de créditos financiados, también será colocada en el servidor.</p> <p>2.- El Supervisor tendrá acceso al Sistema Base Cliente para la consulta de los expedientes, así como de los expedientes recibidos por valija con la documentación original dicha documentación servirá para conciliar las operaciones autorizadas y financiadas, así como el verificar si las operaciones son consistentes con las condiciones establecidas por el Sistema de Crédito y comprobar que las alertas de: profesión, ingresos, buró de crédito, listas negras y de defraudadores fueron respetadas y que no existe documentación faltante o falsificada.</p> <p>3.- Antes de las 10:00 am el Supervisor emitirá un reporte con la revisión de las operaciones financiadas y otorgadas, el informe será enviado a las Direcciones de Riesgo, Comercial y Operaciones, Compliance y UARO.</p> <p>4.- En caso de haber anomalías o situaciones que reportar informará a las Direcciones de Riesgo y Operaciones, quienes notificarán a la Dirección de Administración y Finanzas la cancelación del pago en caso de ser financiamiento y si es otorgamiento el rechazo en automático.</p> <p>Plazo: Al cierre del primer mes posterior al inicio del plan.</p> <p>Responsable(s): Dirección de Riesgo y Oficial de Cumplimiento.</p>	<p>1.- Procedimiento de revisión autorizado por las Direcciones.</p> <p>2.- Reporte con la revisión de las operaciones financiadas y otorgadas.</p>	Alta.
<p>1.- Venta: Negociación y asesoramiento.</p> <p>2.- Autorización y financiamiento: Análisis de Crédito.</p> <p>3.- Autorización y financiamiento: Análisis de riesgo.</p> <p>4.- Autorización y financiamiento: Dispersión de recursos.</p>	<p>1.- Ausencia de investigación a clientes conforme a las directrices.</p> <p>2.- Falsificación Externa / Suplantación de personalidad.</p> <p>3.- Blanqueo de dinero.</p> <p>4.- Errores de introducción de datos, mantenimiento o descarga.</p>	<p>Se requiere establecer un procedimiento de revisión independiente y permanente de las operaciones autorizadas y financiadas, el cual debe ser compartido por el área de Compliance y Riesgos. En dicha revisión el objetivo debe ser el verificar el cumplimiento a las políticas de riesgo crédito incluidos los lineamientos para la prevención al lavado de dinero y financiamiento al terrorismo.</p> <p>Se solicita que el procedimiento de revisión, requerimientos de información y personal a cargo sea definido por las Direcciones involucradas que son: Dirección de Riesgo, Dirección de Operaciones y Dirección Comercial, Compliance y Dirección de Sistemas.</p> <p>Responsable de la observación: Auditor Interno.</p>	Significativa.	<p>El procedimiento para realizar la validación mensual a la calidad del otorgamiento y financiamiento se divide en tres fases:</p> <p>Fase 1: Revisión al cumplimiento de la política de riesgo crédito.</p> <p>Responsable: Supervisor de Riesgo Crédito.</p> <p>1.- Recibir la base de créditos otorgados y financiados, la base será entregada por el área de Sistemas los primeros tres días de cada mes.</p> <p>2.- Seleccionar aleatoriamente al menos 20 operaciones otorgadas y 20 financiadas para las cuales solicita al Archivo el expediente completo.</p> <p>3.- Durante la primera semana de cada mes realiza la verificación de la documental, verificación en sistema, autorizaciones por nivel facultado y alertas para comprobar el cumplimiento a las políticas de crédito.</p> <p>4.- Entregar informe preliminar con observaciones y entrega expedientes al área de Prevención de Fraudes.</p> <p>Fase 2: Revisión al cumplimiento de las disposiciones de prevención de fraude.</p> <p>Responsable: Supervisor de Prevención de Fraude.</p> <p>1.- Realizar en un plazo máximo dos días, la revisión de la documental para comprobar el cumplimiento a los candados de seguridad y consistencia de datos, cumplimiento con los sondeos y verificación de la atención de alertas (sistema base cliente).</p> <p>2.- Complementar informe preliminar y entregar expedientes a Prevención de lavado de dinero.</p> <p>Fase 3: Revisión a las políticas de prevención de lavado de dinero.</p> <p>Responsable: Oficial de Cumplimiento.</p> <p>1.- Revisar en un plazo máximo de dos días la documental con el fin de confirmar si se realizaron las búsquedas en listas negras y si la operación debió ser denegada y reportada.</p>	<p>1.- Procedimiento para realizar la validación mensual a la calidad del otorgamiento y financiamiento.</p> <p>2.- Informe mensual de la revisión mensual a la calidad del otorgamiento y financiamiento.</p>	Alta.

Ejemplo de Aplicación

Procesos involucrados	Riesgos	Observación	Deficiencia	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Prioridad Plan
				<p>2.- Evaluar el riesgo en el perfil del cliente (profesión) para concluir si la operación debió ser denegada y reportada.</p> <p>3.- Complementar informe y notificar reunión con los demás especialistas para concluir las observaciones.</p> <p>4.- Enviar informe final a las Direcciones de Riesgo, Dirección de Operaciones y Dirección General para la toma de decisiones.</p> <p>Plazo: Cierre del mes posterior al inicio del plan.</p>		
1.- Autorización y financiamiento: Archivación y custodia.	1.- Hurto / robo / estafa / extorsión / soborno.	<p>Se observó que en el archivo no se tienen cámaras de seguridad (Circuito cerrado de televisión "CCTV"), así mismo, el proyecto de digitalización está atrasado ya que existen muchos documentos originales tales como: facturas, contratos, pagarés y autorizaciones de consulta de buró de crédito pendientes de digitalizar, por lo que el riesgo de pérdida e irreuperabilidad de documentos es grande.</p> <p>Por lo que se solicita a los Especialistas se tomen las medidas de acción para mitigar el riesgo ya señalado.</p> <p>Responsable de la observación: Auditor Interno.</p>	Significativa.	<p>En lo que respecta a la falta de seguridad en el archivo:</p> <p>1.- El área de Logística y la Dirección de Sistemas coordinan la remodelación del archivo, el cual estará concluido hacia el cierre del cuarto trimestre del presente año, dicha remodelación incluye la instalación de CCTV.</p> <p>En lo que respecta al proyecto de digitalización:</p> <p>1.- Se evaluó la posibilidad de que el proveedor de resguardo realice la digitalización de los documentos, sin embargo excede el presupuesto por lo que se licitó el proyecto con otras empresas y se logro contratar a un proveedor acorde al gasto destinado, se espera que la digitalización de los documentos se concluya en la primera mitad del siguiente año.</p> <p>2.- La nueva política de Archivo prohíbe el préstamo de documentos originales (facturas, pagarés, contratos, autorizaciones consulta buró de crédito) a excepción de los casos de: Requerimiento de autoridades tales como CNBV, Buró de crédito, Banco de México y SHCP, similarmente para los casos en los cuales el crédito haya sido saldado, casos de vehículos siniestrados o por recuperación judicial en los que el ministerio público solicite la documental. En todos estos casos se debe de entregar la solicitud de préstamo autorizada por escrito por parte de la Dirección Solicitante.</p> <p>Plazo: Próximo cierre anual (dos meses posteriores a la emisión de la observación).</p> <p>Responsable: Gerente de Archivo.</p>	Política de archivo: Préstamo de documentos inter áreas.	Alta.
Procesos involucrados	Riesgos	Observación	Deficiencia	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Prioridad Plan
1.- Autorización y financiamiento: Archivación y custodia.	1.- Inexistencia de autorizaciones / rechazos de clientes.	<p>No hay monitoreo sobre el resguardo de documentos valor (contrato, pagaré, factura).</p> <p>Responsable de la observación: Auditor Interno.</p>	Significativa.	<p>Arqueos sorpresivos:</p> <p>1.- La Gerencia de Archivo realizará aleatoriamente arqueos sorpresivos al guardavalor (4 veces al año) con el fin de detectar faltantes o documentos mal clasificados, durante el arqueos se solicitará apoyo al área de Auditoría Interna.</p> <p>2.- Se emitirá el informe de resultados y se entregará a las Direcciones de Operaciones, Riesgo, Compliance, Auditoría Interna y a la UARO.</p> <p>El arqueos se realizará en el primer trimestre del siguiente año.</p> <p>Plazo: Al cierre del próximo trimestre.</p> <p>Responsable: Gerente de Archivo.</p>	1.- Informe del arqueos sorpresivo (4 veces al año).	Alta.

Ejemplo de Aplicación

Procesos involucrados	Riesgos	Observación	Deficiencia	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Prioridad Plan
<p>1.- Autorización y financiamiento: Archivación y custodia.</p> <p>2.-Posventa: Aseguramiento de créditos.</p> <p>3.- Cobranza por incumplimiento: Recuperación vía conciliación.</p> <p>4.- Cobranza por incumplimiento: Administración de cartera vía agencias externas.</p>	<p>1.- Inexistencia de autorizaciones / rechazos de clientes.</p> <p>2.- Subcontratación.</p> <p>3.- Documentos jurídicos inexistentes / incompletos.</p> <p>4.- Falsificación interna.</p> <p>5.- Quebrantamiento de privacidad.</p> <p>6.- Incumplimiento de plazos o de responsabilidades.</p>	<p>No hay hallazgo, sin embargo al ser un riesgo clave se deberá establecer un programa de monitoreo para vigilar el control del resguardo de documentos y desempeño del proveedor externo (proveedor de almacenamiento de documentos y proveedor de recuperación de cartera), para lo cual se solicita se diseñe un programa de monitoreo, asigne responsables y defina fecha de arranque.</p> <p>Responsable de la observación: Auditor Interno.</p>	Significativa.	<p>Monitoreo al desempeño del proveedor:</p> <p>1.- Realizar al menos una vez al año la vista a las instalaciones del proveedor con el fin de evaluar sus procesos internos.</p> <p>2.- Solicitar al proveedor la política de seguridad de la información, manual con el plan de continuidad de negocios y programa interno de protección civil.</p> <p>3.- Solicitar informes sobre indicadores de calidad y tiempos de respuesta según el contrato de nivel de servicio establecido.</p> <p>4.- Solicitar información financiera auditada para conocer la situación financiera del proveedor e informes del auditor interno en cuanto a la opinión del funcionamiento del sistema de control interno, así como de las debilidades encontradas.</p> <p>El monitoreo sea realizará al cierre de cada año y estará coordinado por el Gerente de Archivo apoyado por las áreas de Seguridad de la información, Compliance y Sistemas de Calidad.</p> <p>5.- El informe resultante se compartirá con la Administración de la Entidad y con la del Proveedor para que esta última realice sus comentarios u observaciones, los resultados finales serán expuestos en el Comité de proveedores de outsourcing.</p> <p>Plazo: Próximo cierre anual.</p> <p>Responsable: Gerente de Archivo.</p>	<p>1.- Programa de monitoreo.</p> <p>2.- Informe del monitoreo al proveedor (Anual).</p>	Alta.
Procesos involucrados	Riesgos	Observación	Deficiencia	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Prioridad Plan
<p>1.- Autorización y financiamiento: Archivación y custodia.</p>	<p>1. Apropiación indebida de activos.</p>	<p>Se observó que el proyecto de digitalización está atrasado ya que existen muchos documentos originales tales como: facturas, contratos, pagarés, autorizaciones de consulta de buró de crédito pendientes de digitalizar, por lo que el riesgo de pérdida e irrecuperabilidad de documentos es grande.</p> <p>También se observó que existen demoras e incumplimiento en los plazos de entrega de la documentación original, indispensable para el financiamiento de créditos, por lo que el riesgo que se prevé es el financiar créditos sin la documentación original completa que pudiera favorecer la aparición de fraudes o incumplimiento a las políticas de riesgo crédito.</p> <p>Se solicita a los Especialista se tomen las medidas de acción para mitigar el riesgo ya señalado.</p> <p>Responsable de la observación: Auditor Interno.</p>	Significativa.	<p>En lo que respecta al proyecto de digitalización:</p> <p>1.- Se evaluó la posibilidad de que el proveedor de resguardo realice la digitalización de los documentos, sin embargo excede el presupuesto por lo que se licitó el proyecto con otras empresas y se logro contratar a un proveedor acorde al gasto destinado, se espera que la digitalización de los documentos se concluya en la primera mitad del siguiente año.</p> <p>2.- La nueva política de Archivo prohíbe el préstamo de documentos originales (facturas, pagarés, contratos, autorizaciones consulta buró de crédito) a excepción de los casos de : Requerimiento de autoridades tales como CNBV, Buró de crédito, Banco de México y SHCP, similarmente para los casos en los cuales el crédito haya sido saldado, casos de vehículos siniestrados o por recuperación judicial en los que el ministerio público solicite la documental. En todos estos casos se debe de entregar la solicitud de préstamo autorizada por escrito por parte de la Dirección Solicitante.</p> <p>En lo que respecta a las demoras e incumplimiento en los plazos de entrega de la documentación original:</p> <p>1.- Se ha empezado la revisión y actualización de los convenios comerciales con los distribuidores en coordinación con el área Legal, con el fin de incluir una cláusula que penalice a los distribuidores que omitan, incumplan con los plazos de entrega de documentación que integra el expediente de crédito, bajo la justificación del cumplimiento de los artículos 108 y 115 de la ley de instituciones de crédito y del artículo 60 de la ley para regular las sociedades de información crediticia. La revisión a los convenios llevará unos dos meses y la negociación con los socios comerciales demoraría otros dos meses, por lo que al cierre del primer bimestre del siguiente año ya se incluirían dichas cláusulas con las penalizaciones, estas consistirían en detener el financiamiento al comercio hasta que envíe la documental pendiente.</p> <p>Plazo: Próximo cierre anual.</p> <p>Responsable (s): Gerente de Archivo / Director Jurídico / Director de Operaciones y Director de Riesgo.</p>	<p>1.- Política de archivo: Préstamo de documentos inter áreas.</p> <p>2.- Nuevo convenio comercial con la inclusión de cláusulas de penalización.</p>	Alta.

Ejemplo de Aplicación

Procesos involucrados	Riesgos	Observación	Deficiencia	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Prioridad Plan
1.- Posventa: Atención y solicitud de información de clientes.	1.- Quebrantamiento de privacidad.	No hay hallazgo, sin embargo al ser un riesgo clave se deberá establecer un programa de monitoreo para vigilar el cumplimiento al control para la recepción, manejo confidencial y resguardo de la documentación entregada por el cliente, para lo cual se solicita a los Especialistas se diseñe un programa de monitoreo, asigne responsables y defina fecha de arranque.  Responsable de la observación: Auditor Interno.	Significativa.	Se diseñará un formato de pruebas, el cual tendrá el objetivo de asegurar que la información recibida por el cliente se resguarde y no sea compartida por personal ajeno al área de atención a clientes, la prueba se ejecutará de forma trimestral y se tomarán al menos 20 casos de forma aleatoria los resultados se informarán a la Dirección de Operaciones, Compliance y Auditoría Interna. Se solicitará apoyo al área de Aclaraciones para la revisión de los resultados para dar mayor confiabilidad a la prueba.  Plazo: Próximo cierre anual.  Responsable: Gerente de Atención a Clientes.	1.- Informe de resultados.  2.- Formato de pruebas.	Alta.
1.- Posventa: Atención y solicitud de información de clientes.  2.- Posventa: Tratamiento continuo a los créditos.  3.- Cobranza: Búsqueda y procesamiento de pagos vencidos.  4.- Cobranza: Regularización de créditos en mora.  5.- Cobranza por incumplimiento: Venta de cartera.  6.- Cobranza por incumplimiento: Pase a cartera vencida.	1.- Operaciones no autorizadas (con pérdidas pecuniarias).  2.- Registros incorrectos de clientes (con generación de pérdidas).  3.- Errores de introducción de datos, mantenimiento o descarga.  4.- Soborno / cohecho.  5.- Error contable / atribución a entidades erróneas.	No hay hallazgo, sin embargo al ser un riesgo que implica la afectación de la información del cliente y contable de la Entidad se deberá establecer un programa de monitoreo para vigilar el cumplimiento al control para la correcta regularización de las cuentas de los clientes, para lo cual se solicita a los Especialistas se diseñe un programa de monitoreo, asigne responsables y defina fecha de arranque.  Responsable de la observación: Auditor Interno.	Significativa.	Se diseñará un formato de pruebas el cual tendrá el objetivo de asegurar la existencia de solicitudes de regularización de cuentas y que cumplan con los requisitos documentales según el procedimiento, y que se hayan registrado de forma correcta y oportuna en el Sistema de Crédito, la prueba se ejecutará de forma trimestral y se tomarán al menos 20 casos de forma aleatoria, los resultados se informaran a la Dirección de Operaciones, Compliance y Auditoría Interna. Se solicitará apoyo al área de Cobranza para la revisión de los resultados para dar mayor confiabilidad a la prueba.  Plazo: Próximo cierre anual.  Responsable: Gerente de Intervención de Cuentas y Gerente de Cobranza por Incumplimiento.	1.- Informe de resultados.  2.- Formato de pruebas.	Media.
1.- Posventa: Aseguramiento de créditos.	1.- Errores en otras tareas.	El control lleva operando desde hace dos meses y no hay confirmación por parte del Broker de que las pólizas hayan sido aplicadas de forma completa con la Aseguradora, por lo que no hay certeza de la existencia de créditos no asegurados o con pólizas vencidas, por lo que es necesario que la Administración se asegure de no tener créditos sin cobertura.  Responsable de la observación: Auditor Interno.	No significativa.	La Gerencia de Seguros de crédito realizará un inventario vehicular de los créditos otorgados con el fin de conocer el estatus de cada una de las pólizas con fin de determinar si están vencidas o por vencer.  Plazo: Próximo cierre semestral.  Responsable: Gerente de Seguros de Crédito	Inventario vehicular con el estatus de las pólizas	Media.

Ejemplo de Aplicación

Procesos involucrados	Riesgos	Observación	Deficiencia	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Prioridad Plan
1.- Posventa: Tratamiento a las reclamaciones y demandas.	1.- Prácticas comerciales / de mercado improcedentes. 2.- Incumplimiento de la obligación de informar.	No hay hallazgo, sin embargo al ser un riesgo que implica el no responder a las quejas de clientes vía Condusef se deberá establecer un programa de monitoreo para vigilar el cumplimiento al control de la calidad, requisitos y tiempos requeridos por la Condusef para lo cual se solicita a los Especialistas se diseñe un programa de monitoreo, asigne responsables y defina fecha de arranque.  Responsable de la observación: Auditor Interno.	Significativa.	Se diseñará un formato de pruebas el cual tendrá el objetivo de asegurar que las respuestas a la Condusef están dentro de los tiempos de ley, calidad de los informes de conformidad con la ley; la prueba se ejecutará de forma trimestral y se tomarán al menos 20 casos de forma aleatoria, los resultados se informaran a la Dirección de Operaciones, Compliance y Auditoría Interna. Se solicitará apoyo al área de Atención a Clientes para la revisión de los resultados para dar mayor confiabilidad a la prueba.  Plazo: Próximo cierre anual.  Responsable: Gerente de Atención Unidad Especializada.	1.- Informe de resultados. 2.- Formato de pruebas.	Alta.
1.- Posventa: Tratamiento a las reclamaciones y demandas.	1.- Quebrantamiento de privacidad.	No hay hallazgo, sin embargo al ser un riesgo que implica el responder o atender las quejas de clientes sin los estándares éticos según el código de ética interno podría aumentar las quejas, demandas e inclusive sanciones, así como el no tratar los asuntos con confidencialidad, se deberá establecer un programa de monitoreo para vigilar la atención por parte de los Ejecutivos de Unidad Especializada a las quejas que se reciban por ese canal, así como el tratamiento confidencial de las quejas, para lo cual se solicita a los Especialistas se diseñe un programa de monitoreo, asigne responsables y defina fecha de arranque.  Responsable de la observación: Auditor Interno.	Significativa.	Se realizará la revisión aleatoria cada mes de los casos recibidos por la Unidad Especializada en lo que respecta a la atención al cliente para lo cual se revisarán las llamadas y se documentará la prueba en un formato que permita dar retroalimentación a los Ejecutivos, en dichos formatos se harán hincapié en el cumplimiento al código de conducta y en los tiempos de respuesta del Ejecutivo. Se solicitará apoyo al área de Atención a Clientes para la revisión de los resultados para dar mayor confiabilidad a la prueba. Los resultados serán enviados a la Dirección de Operaciones, Compliance, UARO y Auditoría Interna.  Plazo: Próximo cierre anual.  Responsable: Gerente de Atención Unidad Especializada.	1.- Informe de resultados. 2.- Formato de pruebas.	Alta.
1.- Posventa: Tratamiento a las reclamaciones y demandas.	1.- Incumplimiento de la obligación de informar.	No hay hallazgo, sin embargo al ser un riesgo que implica sanción por no enviar en el tiempo, calidad y requisitos solicitados por la Condusef, se deberá establecer un programa de monitoreo para vigilar que el calendario de envíos se respete y que el contenido del informe de quejas y asuntos tratados sean consistente con las quejas y demandas recibidas por la Unidad Especializada, para lo cual se solicita a los Especialistas se diseñe un programa de monitoreo, asigne responsables y defina fecha de arranque.  Responsable de la observación: Auditor Interno.	Significativa.	Previo al envío del informe, el área de Atención a Clientes realizará la revisión al informe enviado por la Condusef con el fin de revisar la calidad del informe, así mismo, se solicitará a la Unidad Especializada la entrega a más tardar en 24 hrs del acuse de recepción de la Condusef (fecha, hora de la recepción).  La revisión se documentará en un formato de prueba y cuyos resultados se enviarán a la Dirección de Operaciones, Legal, Compliance, UARO y Auditoría Interna.  Plazo: Cuarto informe trimestral.  Responsable: Gerencia de Atención a Clientes.	1.- Informe de resultados. 2.- Formato de pruebas.	Alta.
1.- Cobranza: Gestión del primer pago vencido.	1.- Fraude / fraude crediticio/ depósitos sin valor.	A pesar de que ya se tenga una política para la reprogramación de pagos de créditos y dado el riesgo, no se observa que existan controles de monitoreo independientes, por lo que se solicita a los Especialistas se diseñe un programa de monitoreo, asigne responsables y defina fecha de arranque.  Responsable de la observación: Auditor Interno.	Significativa.	El plan de acción ha incluido lo siguiente:  1.- Se han restringido los privilegios para la aplicación de la reprogramación de pagos de créditos, únicamente se permitirá realizarlos a la persona (s) asignadas, mismas que son confirmadas por el área de Cobranza al área de Administración de Usuarios.  2.- Se ha implementado un control de verificación en el área de Cobranza, para lo cual se ha asignado a una persona para que valide el cumplimiento de la política relativo a la reprogramación de pagos de créditos manuales.  3.- Diseñar una prueba dirigida a monitorear mensualmente el desempeño de las verificaciones al cumplimiento de la política, la cual constará de tres partes, una para validar que las aplicaciones en el Sistema de Crédito cuenta con la petición y/o justificación según política, que las aplicaciones hayan sido documentadas en la Base de Crédito y que los movimientos hayan sido reportados y autorizados por la Dirección de Operaciones conforme a políticas, para este fin se pedirá apoyo a la Gerencia de Cobranza por Incumplimiento para la ejecución de dichas pruebas.  Los resultados serán informados a la Dirección de Operaciones, Dirección de Riesgo, UARO, Compliance.	1.- Informe de resultados. 2.- Formato de pruebas.	Alta.

Ejemplo de Aplicación

Procesos involucrados	Riesgos	Observación	Deficiencia	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Prioridad Plan
				Plazo: Próximo cierre anual. Responsable: Gerente de Cobranza.		
1.- Cobranza: Regularización de créditos en mora. 2.- Cobranza por incumplimiento: Recuperación vía conciliación.	1.- Hurto / extorsión / malversación / robo. 2.- Prácticas comerciales / de mercado improcedentes. 3.- Ejecución errónea de modelos / sistemas. 4.- Soborno / cohecho.	No se observa que se realice una evaluación independiente a la labor de cobranza, es decir no se están auditando los acuerdos y negociaciones entre los Ejecutivos de cobranza (cobranza extrajudicial incluida) y los deudores, ya que el riesgo de negociaciones no autorizadas o abuso de confianza en las negociaciones es alto, por lo que se solicita a los Especialistas se diseñe un plan de auditoría a las gestiones telefónicas, asigne responsables y defina fecha de arranque.  Responsable de la observación: Auditor Interno.	Significativa.	Se tiene contemplado la realización de Auditorías a las negociaciones y acuerdos de los Ejecutivos de Cobranza para lo cual se realizarán muestreos aleatorios para detectar créditos saldados, con adeudo y créditos sin actividad de pago, el objetivo es contactar al cliente y bajo el pretexto de una llamada de calidad comprobar con el cliente el tipo de negociaciones y acuerdos que se le han propuesto. Las llamadas serán realizadas por el área de Atención a Clientes con base en un cuestionario que será elaborado en conjunto con Auditoría Interna.  Los resultados de la auditoría se darán a conocer a Auditoría Interna, Dirección de Operaciones, Dirección de Riesgo, UARO y Compliance.  Plazo: Próximo cierre trimestral.  Responsable: Gerente de Cobranza, Gerente de Atención a Clientes, Gerente de Cobranza por Incumplimiento.	1.- Informe de resultados. 2.- Formato de pruebas.	Alta.
1.- Cobranza: Regularización de créditos en mora. 2.- Cobranza por incumplimiento: Administración de cartera vía agencias externas.	1.- Quebrantamiento de privacidad.	Se hicieron pruebas y más del 40% de los equipos tiene habilitado los puertos USB por lo que el riesgo de robo o sustracción de bases de datos es alto. Se deberá establecer un programa de monitoreo para vigilar el cumplimiento a la inhabilitación de puertos USB para lo cual se solicita a los Especialistas se diseñe un programa de monitoreo, asigne responsables y defina fecha de arranque.  Responsable de la observación: Auditor Interno.	Significativa.	Con el apoyo del área de Sistemas de forma trimestral se realizarán monitoreos en dos partes:  1er parte:  1.- El área de Sistemas de forma central revisará que en la red este habilitado el software que inhabilite a las PC's el reconocer dispositivos de almacenamiento como USB y DVD.  2da parte:  2.- Aleatoriamente se revisaran al menos 15 PC's que no reconozcan USB y DVD, es decir que los puertos estén inhabilitados.  El informe de resultados será entregado al área de Seguridad Informática, Dirección de Sistemas y Dirección de Operaciones.  Plazo: Próximo cierre anual.  Responsables: Gerente de Sistemas, Gerente de Cobranza, Gerente de Cobranza por incumplimiento.	1.- Informe de resultados. 2.- Formato de pruebas.	Alta.
1.- Cobranza por incumplimiento: Recuperación vía conciliación.	1.- Falsificación interna.	No existe un procedimiento que asegure que los poderes están actualizados y autorizados por parte del área Legal. Por lo anterior se debe de incorporar un procedimiento periódico que verifique que los poderes son vigentes y que fueron autorizados por el área Legal y que no haya poderes a funcionarios no elegibles (Supervisores y Ejecutivos de Cobranza) que represente un riesgo de fraude interno.  Responsable de la observación: Auditor Interno.	Significativa.	Se solicitará el apoyo del área Legal para realizar la auditoría a la vigencia y validez de poderes. Se prevé que se haga cada seis meses. El objetivo es que el área Legal dictamine que los poderes son válidos y vigentes según tabla de facultades de los funcionarios elegibles según política interna, así mismo que los funcionarios estén plenamente indicados en los contratos de prestación de servicios profesionales con agencias de cobranza externas y que sean actuales, es decir que no haya algún poder vigente asignado a un Funcionario que haya causado baja de la Entidad.  El dictamen será entregado por el área Legal a las Direcciones de Operaciones y Compliance.  Plazo: Próximo cierre anual.  Responsable: Gerente Jurídico / Gerente de Cobranza por Incumplimiento.	Dictamen.	Alta.

Ejemplo de Aplicación

Procesos involucrados	Riesgos	Observación	Deficiencia	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Prioridad Plan
<p>1.- Cobranza por incumplimiento: Pase a cartera vencida.</p>	<p>1.- Operaciones no autorizadas (con pérdidas pecuniarias). 2.- Errores de introducción de datos, mantenimiento o descarga.</p>	<p>Dado el riesgo y las fallas operativas que se han dado en la transmisión de créditos a cartera vencida y/o pérdidas y al margen de las revisiones previas a la transmisión se solicita la realización de auditorías por parte del área de Auditoría Interna para que se tenga un segundo nivel de control y permita detectar fallas o anomalías que afecten la calificación de la cartera de crédito y la estimación de provisiones por riesgo crediticio.</p> <p>Responsable de la observación: Auditor Interno.</p>	<p>Significativa.</p>	<p>Auditoría Interna cada mes realizará la validación al 100% de los créditos enviados a cartera vencida y pérdidas que consta en lo siguiente:</p> <p>1.- Que exista evidencia de que los movimientos fueron autorizados por la Administración (Dirección de Operaciones).</p> <p>2.- Que la base de créditos enviados a pérdidas y cartera vencida este libre de procedimientos de aclaraciones.</p> <p>3.- Conciliar la base de créditos enviados a pérdidas y cartera vencida vs la base emitida por el área de riesgos, en la cual se indican los créditos autorizados por transmitirse y que cumplen con las condiciones: tiempo de inactividad.</p> <p>Se elaborará un informe con los hallazgos en cual se entregará a la Dirección de Riesgos, Dirección de Operaciones, UARO y Dirección General.</p> <p>Plazo: Próximo cierre anual.</p> <p>Responsable: Auditoría Interna.</p>	<p>1.- Informe de resultados. 2.- Formato de pruebas.</p>	<p>Alta.</p>

## 4.5. Monitoreo y Mejora Continua del Sistema de Administración del Riesgo Operacional

A continuación se muestra la descripción y objetivos del monitoreo y mejora continua del Sistema de Administración del Riesgo Operacional.

Procesos involucrados	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Frecuencia del monitoreo	Descripción del monitoreo	Objetivo del monitoreo	Responsable del monitoreo
<p>1.- Promoción: Desarrollo de ofertas de promoción.</p> <p>2.- Promoción: Desarrollo de campañas de publicidad.</p>	<p>1.- Durante la primera semana Compliance distribuirá a todos los involucrados la política con los requisitos para el establecimiento del Comité de Nuevos Productos, así mismo, pondrá a disposición el procedimiento y formatos con los requisitos y puntos a evaluar para cada nuevo lanzamiento de productos, campañas u ofertas.</p> <p>2.- Los administradores del proyecto, así como todas las direcciones involucradas deben evaluar los requisitos y difundirlos a sus equipos de trabajo (segunda semana).</p> <p>3.- Para la tercer a semana los Administradores del Proyecto con el Apoyo de Compliance coordinarán reuniones con los Especialistas para la presentación de las necesidades y requerimientos de los nuevos proyectos; realización del risk assessment y el llenado de los formatos con los requisitos a cumplir, en todas las reuniones se tomaran minutas con los acuerdos y actividades a desarrollar.</p> <p>4.- Una vez concluidas las reuniones de los especialistas y culminación de las actividades y acuerdos se reunirán para evaluar los resultados y conclusiones mismas que serán presentadas al Comité Directivo.</p> <p>5.- Los administradores del proyecto solicitarán a Compliance convoque sesión del Comité de Nuevos Productos para la discusión y análisis de los objetivos, justificaciones, requerimientos, planeación del proyecto, risk assessment y acuerdos de los Especialistas.</p> <p>6.- Compliance dará seguimiento a los acuerdos y resoluciones del Comité de acuerdo a los tiempos establecidos, así mismo, realizará un informe a la Dirección General con el resultado del proceso de validación.</p> <p>Todo el proceso de validación debe contar con minutas, formatos requisitados, memorándum, pruebas y planes de proyectos autorizados por el Comité Directivo.</p> <p>Plazo: Al cierre del primer mes posterior al inicio del plan.</p> <p>Responsable (s): Gerencia Nacional de Ventas, Gerencia de Mercadotecnia y Administradores del Proyecto.</p>	<p>1.- Minutas, memorándum, manuales de procedimientos con la nueva mecánica operativa, análisis técnico de riesgos legales y de crédito para el cumplimiento con las disposiciones legales.</p> <p>2.- Reporte a la Dirección con el resultado del análisis, planeación y arranque de campañas y ofertas, elaborado por Compliance y autorizado por la Dirección General</p>	Cada vez que se someta a aprobación un nuevo producto.	<p>1.- Prevención de lavado de dinero: llevar a cabo la revisión para asegurar que el nuevo producto cae dentro del perímetro de los controles existentes.</p> <p>2.- Conocimiento del Cliente.</p> <p>3.- Protección de los intereses del cliente.</p> <p>4.- Cumplimiento con políticas y estándares.</p> <p>5.- Gestión de riesgos.</p> <p>6.- Procedimientos.</p> <p>7.- Controles.</p> <p>8.- Continuidad del Negocio.</p>	Vigilar que todos los nuevos proyectos vinculados a nuevos productos, campañas, ofertas y nuevos convenios con socios comerciales hayan cumplido con el proceso de validación y que el área de Compliance, Legal y Riesgos hayan dado su opinión y generado las alertas como parte del seguimiento a los nuevos proyectos.	Compliance: Oficial de Cumplimiento.
Procesos involucrados	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Frecuencia del monitoreo	Descripción del monitoreo	Objetivo del monitoreo	Responsable del monitoreo
<p>1.- Promoción: Vinculación con prospectos.</p> <p>2.- Venta: Negociación y asesoramiento.</p> <p>3.- Venta: Seguimiento a la venta.</p>	<p>La Dirección Comercial en complemento a la capacitación presencial, emitirá boletines a toda la fuerza de venta y demás involucrados que lo requieran con las nuevas condiciones comerciales, así como la mecánica de operación para el ingreso y requisitación en sistemas e integración de documentos, los boletines se difundirán con al menos una semana de anticipación. El boletín debe contar con la autorización de la Dirección de Riesgo y Operaciones.</p> <p>Plazo: 15 días antes de lanzamiento.</p> <p>Responsable: Dirección Comercial.</p>	<p>1.- Condiciones comerciales, mecánica de operación y política de riesgo.</p> <p>2.- Boletín comercial.</p>	Cada vez que una nueva campaña, producto u oferta haya sido aprobada.	<p>1.- 5 días antes de la operación de una nueva campaña, oferta o nuevo producto, Compliance solicitará vía correo electrónico la publicación y circulación a la fuerza de ventas de la mecánica operativa y requisitos comerciales y de operación.</p> <p>2.- En caso de que en el transcurso de los 5 días no se haya realizado la publicación, el área de Compliance emitirá una alerta por correo electrónico a los miembros del Comité de Nuevos Productos para la toma de decisiones.</p>	Asegurar que los requisitos comerciales y operativos para la venta y producción para todas las campañas, nuevos productos y ofertas, sean conocidos por la fuerza ventas y personal operativo.	Oficial de Cumplimiento / Director Jurídico.

Procesos involucrados	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Frecuencia del monitoreo	Descripción del monitoreo	Objetivo del monitoreo	Responsable del monitoreo
<p>1.- Venta: Negociación y asesoramiento.</p> <p>2.- Venta: Formalización de venta.</p> <p>3.- Autorización y financiamiento: Análisis de Crédito.</p> <p>4.- Autorización y financiamiento: Análisis de riesgo.</p> <p>5.- Autorización y financiamiento: Dispersión de recursos.</p>	<p>1.- Un Supervisor de Riesgo que reportará directamente a la Dirección de Riesgo recibirá a las 8:00 hrs la base de datos con los otorgamientos del día anterior y que serán financiados ese día, dicha base debe ser colocada en el servidor por parte del área de Sistemas la cual estará encriptada, el usuario y password, únicamente lo conocerá el Supervisor de riesgos, otra base pero de créditos financiados, también será colocada en el servidor.</p> <p>2.- El Supervisor tendrá acceso al Sistema Base Cliente para la consulta de los expedientes, así como de los expedientes recibidos por valija con la documentación original dicha documentación servirá para conciliar las operaciones autorizadas y financiadas, así como el verificar si las operaciones son consistentes con las condiciones establecidas por el Sistema de Crédito y comprobar que las alertas de: profesión, ingresos, buró de crédito, listas negras y de defraudadores fueron respetadas y que no existe documentación faltante o falsificada.</p> <p>3.- Antes de las 10:00 am el Supervisor emitirá un reporte con la revisión de las operaciones financiadas y otorgadas, el informe será enviado a las Direcciones de Riesgo, Comercial y Operaciones, Compliance y UARO.</p> <p>4.- En caso de haber anomalías o situaciones que reportar informará a las Direcciones de Riesgo y Operaciones, quienes notificarán a la Dirección de Administración y Finanzas la cancelación del pago en caso de ser financiamiento y si es otorgamiento el rechazo en automático.</p> <p>Plazo: Al cierre del primer mes posterior al inicio del plan.</p> <p>Responsable(s): Dirección de Riesgo y Oficial de Cumplimiento.</p>	<p>1.- Procedimiento de revisión autorizado por las Direcciones.</p> <p>2.- Reporte con la revisión de las operaciones financiadas y otorgadas</p>	<p>Diario.</p>	<p>Riesgo crédito:</p> <p>1.-100% operaciones financiadas otorgadas de acuerdo a la base de datos del Sistema de Crédito (no existencia de faltantes o sobrantes).</p> <p>2.- Integración de expedientes (en originales y copia) y cumplimiento a todos los requisitos documentales según política de riesgo crédito.</p> <p>3.- Alertas de ingresos, profesión y buró de crédito dentro del escore.</p> <p>4.- Solicitud, documental y autorizaciones consistentes con la captura en el Sistema de Crédito.</p> <p>Prevención de fraude:</p> <p>1.-Alertas resultados de la consulta a las listas de defraudadores sin positivos.</p> <p>2.- Verificación de los candados de seguridad de las identificaciones oficiales, estados de cuenta y comprobantes de domicilio.</p> <p>3.- Alertas de sondeos dentro del escore.</p> <p>Prevención de lavado de dinero:</p> <p>1.- Cumplimiento con la investigación del titular y cotitular en listas negras.</p> <p>2.- Verificar si se integró formato de entrevista de conocimiento del cliente (KYC).</p> <p>3.- Si hay positivos comprobar si se detuvo el financiamiento y si se reportó de forma inmediata a Compliance.</p> <p>4.- Alerta de profesión (PEP's) sin positivos.</p> <p>En caso de que todas las condiciones cumplan 100% se libera base de datos para dispersión de recursos de lo contrario se detiene el financiamiento de la(s) operación(es) con anomalía y se procede a investigar el caso, notificando al área de Auditoría Interna, Compliance y Dirección de Riesgo.</p>	<p>Verificar el cumplimiento a las políticas de riesgo, prevención de lavado de dinero y prevención de fraudes del 100% de los créditos financiados y autorizados del cierre del día anterior (d-1).</p>	<p>Supervisor Riesgo / Dirección de Riesgo</p>

Ejemplo de Aplicación

Procesos involucrados	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Frecuencia del monitoreo	Descripción del monitoreo	Objetivo del monitoreo	Responsable del monitoreo
<p>1.- Venta: Negociación y asesoramiento.</p> <p>2.- Autorización y financiamiento: Análisis de Crédito.</p> <p>3.- Autorización y financiamiento: Análisis de riesgo.</p> <p>4.- Autorización y financiamiento: Dispersión de recursos.</p>	<p>El procedimiento para realizar la validación mensual a la calidad del otorgamiento y financiamiento se divide en tres fases:</p> <p>Fase 1: Revisión al cumplimiento de la política de riesgo crédito.</p> <p>Responsable: Supervisor de Riesgo Crédito.</p> <p>1.- Recibir la base de créditos otorgados y financiados, la base será entregada por el área de Sistemas los primeros tres días de cada mes.</p> <p>2.- Seleccionar aleatoriamente al menos 20 operaciones otorgadas y 20 financiadas para las cuales solicita al Archivo el expediente completo.</p> <p>3.- Durante la primera semana de cada mes realiza la verificación de la documental, verificación en sistema, autorizaciones por nivel facultado y alertas para comprobar el cumplimiento a las políticas de crédito.</p> <p>4.- Entregar informe preliminar con observaciones y entrega expedientes al área de Prevención de Fraudes.</p> <p>Fase 2: Revisión al cumplimiento de las disposiciones de prevención de fraude.</p> <p>Responsable: Supervisor de Prevención de Fraude.</p> <p>1.- Realizar en un plazo máximo dos días, la revisión de la documental para comprobar el cumplimiento a los candados de seguridad y consistencia de datos, cumplimiento con los sondeos y verificación de la atención de alertas (sistema base cliente).</p> <p>2.- Complementar informe preliminar y entregar expedientes a Prevención de lavado de dinero.</p> <p>Fase 3: Revisión a las políticas de prevención de lavado de dinero.</p> <p>Responsable: Oficial de Cumplimiento.</p> <p>1.- Revisar en un plazo máximo de dos días la documental con el fin de confirmar si se realizaron las búsquedas en listas negras y si la operación debió ser denegada y reportada.</p> <p>2.- Evaluar el riesgo en el perfil del cliente (profesión) para concluir si la operación debió ser denegada y reportada.</p> <p>3.- Complementar informe y notificar reunión con los demás especialistas para concluir las observaciones.</p> <p>4.- Enviar informe final a las Direcciones de Riesgo, Dirección de Operaciones y Dirección General para la toma de decisiones.</p> <p>Plazo: Cierre del mes posterior al inicio del plan</p>	<p>1.- Procedimiento para realizar la validación mensual a la calidad del otorgamiento y financiamiento.</p> <p>2.- Informe mensual de la revisión mensual a la calidad del otorgamiento y financiamiento.</p>	<p>Mensual.</p>	<p>Riesgo crédito:</p> <p>1.- Integración de expedientes (en originales y copia) y cumplimiento a todos los requisitos documentales según política de riesgo crédito.</p> <p>2.- Alertas de ingresos, profesión y buró de crédito dentro del escore.</p> <p>3.- Solicitud, documental y autorizaciones consistentes con la captura en el Sistema de crédito.</p> <p>Prevención de fraude:</p> <p>1.-Alertas con el resultado de la consulta a las listas de defraudadores sin positivos.</p> <p>2.-Verificación de los candados de seguridad de las indentificaciones oficiales, estados de cuenta y comprobantes de domicilio.</p> <p>3.- Alertas de sondeos dentro del escore.</p> <p>Prevención de lavado de dinero:</p> <p>1.- Cumplimiento con la investigación del titular y cotitular en listas negras</p> <p>2.- Verificar si se integró el formato de entrevista de conocimiento del cliente (KYC) al expediente.</p> <p>3.- Si hay positivos comprobar si se detuvo el financiamiento y si se reportó de forma inmediata a Compliance.</p> <p>4.- Alerta de profesión (PEP's) sin positivos.</p>	<p>Verificar el cumplimiento a las políticas de riesgo, prevención de lavado de dinero y prevención de fraudes para una muestra de al menos 20 créditos financiados y 20 créditos autorizados del mes anterior (m-1).</p>	<p>Auditoría Interna: Auditor interno.</p>

Ejemplo de Aplicación

Procesos involucrados	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Frecuencia del monitoreo	Descripción del monitoreo	Objetivo del monitoreo	Responsable del monitoreo
1.- Autorización y financiamiento: Archivación y custodia.	<p>En lo que respecta a la falta de seguridad en el archivo:</p> <p>1.- El área de Logística y la Dirección de Sistemas coordinan la remodelación del archivo, el cual estará concluido hacia el cierre del cuarto trimestre del presente año, dicha remodelación incluye la instalación de CCTV.</p> <p>En lo que respecta al proyecto de digitalización:</p> <p>1.- Se evaluó la posibilidad de que el proveedor de resguardo realice la digitalización de los documentos, sin embargo excede el presupuesto por lo que se licitó el proyecto con otras empresas y se logro contratar a un proveedor acorde al gasto destinado, se espera que la digitalización de los documentos se concluya en la primera mitad del siguiente año.</p> <p>2.- La nueva política de Archivo prohíbe el préstamo de documentos originales (facturas, pagarés, contratos, autorizaciones consulta buró de crédito) a excepción de los casos de: Requerimiento de autoridades tales como CNBV, Buró de crédito, Banco de México y SHCP, similarmente para los casos en los cuales el crédito haya sido saldado, casos de vehículos siniestrados o por recuperación judicial en los que el ministerio público solicite la documental. En todos estos casos se debe de entregar la solicitud de préstamo autorizada por escrito por parte de la Dirección Solicitante.</p> <p>Plazo: Próximo cierre anual (dos meses posteriores a la emisión de la observación).</p> <p>Responsable: Gerente de Archivo.</p>	Política de archivo: Préstamo de documentos inter áreas.	Mensual.	<p>1.- Arqueos (mensual).</p> <p>1.1.- Una vez al mes programar aleatoriamente el arqueo, iniciado el arqueo no se permitirá la salida ni entrada de documentos.</p> <p>1.2.- Obtener el listado del sistema "base cliente" y seleccionar el lote de expedientes a revisar en físico (ubicación de caja según coordenadas indicado en "base cliente") o digital (consulta base documental).</p> <p>1.3.- Corroborar que los documentos valor (contratos, pagarés, facturas) estén en bóveda y en el archivero según las coordenadas de localización indicado en el sistema "base cliente".</p> <p>1.4.- Verificar y documentar en el check list de revisión si el expediente físico y digital contiene todos los documentos según estatus indicado en la base de crédito (financiado, rechazado, otorgado).</p> <p>1.5.- Para los documentos valor corroborar que estén digitalizados en la base documental.</p> <p>1.6.- En caso de que no se hayan encontrado documentos valor en el expediente confirma si existe formato de préstamo autorizado por la Dirección y que los motivos del préstamo están dentro de lo permitido según política.</p> <p>2.- Entradas y salidas (mensual).</p> <p>2.1.- De la base de entradas y salidas (Sistema "base cliente") revisar todos los movimientos de un periodo (mes anterior) y confirmar contra expediente para las ingresos y salidas que día, hora, motivos, solicitante esté documentado en el expediente.</p> <p>2.2.- De los casos en el Sistema base cliente, que estén en tránsito (salidas: préstamo) confirmar que el estatus en dicho sistema sea consistente y que haya fecha de regreso y quién lo consulta el expediente, así mismo, que se tenga el formato de préstamo autorizado por el área de Archivo como por el área solicitante.</p> <p>Para ambas pruebas en el caso de encontrarse un faltante, tachadura o daño a los documentos se debe de reportar a la Dirección de Operaciones con carácter de urgente.</p>	Garantizar que el 100% de los expedientes y documentos valor están resguardados y sin daños y que el 100% de documentos valor se encuentran escaneados, así mismo, que el contenido de los expedientes está completo según política.	Gerente de Archivo.
Procesos involucrados	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Frecuencia del monitoreo	Descripción del monitoreo	Objetivo del monitoreo	Responsable del monitoreo
1.- Autorización y financiamiento: Archivación y custodia	<p>Arqueos sorpresivos:</p> <p>1.- La Gerencia de Archivo realizará aleatoriamente arqueos sorpresivos al guardavalor (4 veces al año) con el fin de detectar faltantes o documentos mal clasificados, durante el arqueo se solicitará apoyo al área de Auditoría Interna.</p> <p>2.- Se emitirá el informe de resultados y se entregará a las Direcciones de Operaciones, Riesgo, Compliance, Auditoría Interna y a la UARO.</p> <p>El arqueo se realizará en el primer trimestre del siguiente año.</p>	1.- Informe del arqueo sorpresivo (4 veces al año).	4 veces al año.	<p>Arqueos sorpresivos:</p> <p>1.- La Gerencia de Archivo realizará aleatoriamente arqueos sorpresivos al guardavalor (4 veces al año) con el fin de detectar faltantes o documentos mal clasificados, durante el arqueo se solicitará apoyo al área de Auditoría Interna.</p> <p>2.- Se emitirá el informe de resultados y se entregará a las Direcciones de Operaciones, Riesgo, Compliance, Auditoría Interna y a la UARO.</p>	Corroborar la existencia y buen estado del 100% de los documento valor (contratos, pagarés, facturas).	Gerente de Archivo.

Ejemplo de Aplicación

	Plazo: Al cierre del próximo trimestre. Responsable: Gerente de Archivo.					
Procesos involucrados	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Frecuencia del monitoreo	Descripción del monitoreo	Objetivo del monitoreo	Responsable del monitoreo
1.- Autorización y financiamiento: Archivación y custodia. 2.-Posventa: Aseguramiento de créditos. 3.- Cobranza por incumplimiento: Recuperación vía conciliación. 4.- Cobranza por incumplimiento: Administración de cartera vía agencias externas.	Monitoreo al desempeño del proveedor: 1.- Realizar al menos una vez al año la vista a las instalaciones del proveedor con el fin de evaluar sus procesos internos. 2.- Solicitar al proveedor la política de seguridad de la información, manual con el plan de continuidad de negocios y programa interno de protección civil. 3.- Solicitar informes sobre indicadores de calidad y tiempos de respuesta según el contrato de nivel de servicio establecido. 4.- Solicitar información financiera auditada para conocer la situación financiera del proveedor e informes del auditor interno en cuanto a la opinión del funcionamiento del sistema de control interno, así como de las debilidades encontradas. El monitoreo sea realizará al cierre de cada año y estará coordinado por el Gerente de Archivo apoyado por las áreas de Seguridad de la información, Compliance y Sistemas de Calidad. 5.- El informe resultante se compartirá con la Administración de la Entidad y con la del Proveedor para que esta última realice sus comentarios u observaciones, los resultados finales serán expuestos en el Comité de proveedores de outsourcing. Plazo: Próximo cierre anual. Responsable: Gerente de Archivo.	1.- Programa de monitoreo. 2.- Informe del monitoreo al proveedor (Anual).	Anual.	1.- Verificar con evidencia documental que: 1.1.-La actividad subcontratada (outsourcing) está incluida o se ha considerado el plan de continuidad de negocio (BCP). 1.2.- El plan de continuidad del proveedor ha sido probado anualmente. 1.3.- Se han puesto las medidas para preservar el derecho de acceso a la información sobre los servicios proporcionados. 1.4.- El proveedor ejecuta controles sobre los servicios ofrecidos. 1.5.- Existen indicadores de producción. 1.6.- El proveedor emite de manera regular y al menos anualmente informes sobre como sus actividades son desempeñadas, así como su situación financiera. 1.7.- El proveedor cuenta con alguna póliza emitida por una compañía de seguros.	Validar el cumplimiento al procedimiento para la subcontratación "Outsourced" de proveedores de servicios, para la prestación de servicios en relación al Cumplimiento y de la existencia de la regulación de los servicios.	Oficial de Cumplimiento / Oficial de seguridad de la información / Auditor Interno
Procesos involucrados	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Frecuencia del monitoreo	Descripción del monitoreo	Objetivo del monitoreo	Responsable del monitoreo
1.- Autorización y financiamiento: Archivación y custodia.	En lo que respecta al proyecto de digitalización: 1.- Se evaluó la posibilidad de que el proveedor de resguardo realice la digitalización de los documentos, sin embargo excede el presupuesto por lo que se licitó el proyecto con otras empresas y se logro contratar a un proveedor acorde al gasto destinado, se espera que la digitalización de los documentos se concluya en la primera mitad del siguiente año. 2.- La nueva política de Archivo prohíbe el préstamo de documentos originales (facturas, pagarés, contratos, autorizaciones consulta buró de crédito) a excepción de los casos de : Requerimiento de autoridades tales como CNBV, Buró de crédito, Banco de México y SHCP, similarmente para los casos en los cuales el crédito haya sido saldado, casos de vehículos siniestrados o por recuperación judicial en los que el ministerio público solicite la documental. En todos estos casos se debe de entregar la solicitud de préstamo autorizada por escrito por parte de la Dirección Solicitante. En lo que respecta a las demoras e incumplimiento en los plazos de entrega de la documentación original: 1.- Se ha empezado la revisión y actualización de los convenios comerciales con los distribuidores en coordinación con el área Legal, con el fin de incluir una cláusula que penalice a los distribuidores que omitan, incumplan con los plazos de entrega de documentación que integra el expediente de crédito, bajo la justificación del cumplimiento de los artículos 108 y 115 de la ley de instituciones de crédito y del artículo 60 de la ley para regular las sociedades de información crediticia. La revisión a los convenios llevará unos dos meses y la negociación con los socios comerciales demorará otros dos meses, por lo que al cierre del primer bimestre del siguiente año ya se incluirían dichas cláusulas con las penalizaciones, estas consistirían en detener el financiamiento al comercio hasta que envíe la documental pendiente.	1.- Política de archivo: Préstamo de documentos inter áreas. 2.- Nuevo convenio comercial con la inclusión de cláusulas de penalización.	Cada vez que se someta a aprobación un nuevo producto	1.- Prevención de lavado de dinero: Llevar a cabo la revisión para asegurar que el nuevo producto cae dentro del perímetro de los controles existentes. 2.- Conocimiento del Cliente. 3.- Protección de los intereses del cliente. 4.- Cumplimiento con políticas y estándares. 5.- Gestión de riesgos. 6.- Procedimientos. 7.- Controles. 8.- Continuidad del Negocio.	Vigilar que todos los nuevos proyectos vinculados a nuevos productos, campañas, ofertas y nuevos convenios con socios comerciales hayan cumplido con el proceso de validación y que Compliance, Legal y Riesgo hayan dado su opinión y generado las alertas como parte del seguimiento a los nuevos proyectos.	Compliance: Oficial de Cumplimiento
			Mensual	1.- Arqueos (mensual): 1.1.- Una vez al mes programar aleatoriamente el arqueo, iniciado el arqueo no se	Garantizar que el 100% de los expedientes y documentos valor están resguardados y sin daños y que el 100% de documentos	Gerente de Archivo

	<p>Plazo: Próximo cierre anual.</p> <p>Responsable (s): Gerente de Archivo / Director Jurídico / Director de Operaciones y Director de Riesgo.</p>			<p>permitirá la salida ni entrada de documentos.</p> <p>1.2.- Obtener el listado del Sistema "base cliente" y seleccionar el lote de expedientes a revisar ya sea en físico (ubicación de caja según coordenadas indicado en "base cliente") o digital (consulta base documental).</p> <p>1.3.- Corroborar que los documentos valor (contratos, pagarés, facturas) estén bóveda y en el archivero según las coordenadas de localización indicado en Sistema "base cliente".</p> <p>1.4.- Verificar y documentar en check list de revisión si el expediente físico y digital contiene todos los documentos según estatus indicado en la base de crédito (financiado, rechazado, otorgado)</p> <p>1.5.- Para los documentos valor corroborar que estén digitalizados en la base documental.</p> <p>1.6.- En caso de que no se hayan encontrado documentos valor en el expediente confirma si existe formato de préstamo autorizado por la Dirección y que los motivos de prestamos están dentro de lo permitido según política.</p> <p>2.- Entradas y salidas (mensual):</p> <p>2.1.- De la base de entradas y salidas (Sistema "base cliente") revisar todos los movimientos de un periodo (mes anterior) y confirmar contra expediente para las ingresos y salidas que día, hora, motivos, solicitante esté documentado en el expediente.</p> <p>2.2.- De los casos que estén en transito (salidas: préstamo) confirmar que el estatus en el Sistema "base cliente" sea consistente y que haya fecha de regreso y quién lo consulta, así mismo, que se tenga el formato de préstamo autorizado por el área de Archivo como por el área solicitante.</p> <p>Para ambas pruebas en el caso de encontrarse un faltante, tachadura o daño a los documentos se debe de reportar a la Dirección de Operaciones con carácter de urgente.</p>	<p>valor se encuentran escaneados así mismo, que el contenido de los expedientes está completo según política.</p>	
Procesos involucrados	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Frecuencia del monitoreo	Descripción del monitoreo	Objetivo del monitoreo	Responsable del monitoreo
1.- Posventa: Atención y solicitud de información de clientes.	<p>Se diseñará un formato de pruebas, el cual tendrá el objetivo de asegurar que la información recibida por el cliente se resguarde y no sea compartida por personal ajeno al área de atención a clientes, la prueba se ejecutará de forma trimestral y se tomarán al menos 20 casos de forma aleatoria los resultados se informarán a la Dirección de Operaciones, Compliance y Auditoría Interna. Se solicitará apoyo al área de Aclaraciones para la revisión de los resultados para dar mayor confiabilidad a la prueba.</p> <p>Plazo: Próximo cierre anual.</p> <p>Responsable: Gerente de Atención a Clientes.</p>	<p>1.-Informe de resultados.</p> <p>2.- Formato de pruebas.</p>	Trimestral.	<p>1.- Que la documentación se haya respaldado en carpetas con acceso restringido.</p> <p>2.- Que se haya solicitado al área de archivo, integrar la documentación recibida del cliente al expediente (mismo día).</p> <p>3.- Que la documentación se haya recibido por parte del cliente y que la información solo se haga entrega al cliente a petición del mismo.</p>	<p>Que la documentación recibida por el cliente haya sido respaldada en servidor con acceso restringido y que haya sido entregada al área de Archivo para su resguardo.</p>	Gerente de Intervención de Cuentas.

Ejemplo de Aplicación

Procesos involucrados	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Frecuencia del monitoreo	Descripción del monitoreo	Objetivo del monitoreo	Responsable del monitoreo
<p>1.- Posventa: Atención y solicitud de información de clientes.</p> <p>2.- Posventa: Tratamiento continuo a los créditos.</p> <p>3.- Cobranza: Búsqueda y procesamiento de pagos vencidos.</p> <p>4.- Cobranza: Regularización de créditos en mora.</p> <p>5.- Cobranza por incumplimiento: Venta de cartera.</p> <p>6.- Cobranza por incumplimiento: Pase a cartera vencida.</p>	<p>Se diseñará un formato de pruebas el cual tendrá el objetivo de asegurar la existencia de solicitudes de regularización de cuentas y que cumplan con los requisitos documentales según el procedimiento, y que se hayan registrado de forma correcta y oportuna en el Sistema de Crédito, la prueba se ejecutará de forma trimestral y se tomarán al menos 20 casos de forma aleatoria, los resultados se informaran a la Dirección de Operaciones, Compliance y Auditoría Interna. Se solicitará apoyo al área de Cobranza para la revisión de los resultados para dar mayor confiabilidad a la prueba.</p> <p>Plazo: Próximo cierre anual.</p> <p>Responsable: Gerente de Intervención de Cuentas y Gerente de Cobranza por Incumplimiento.</p>	<p>1.- Informe de resultados.</p> <p>2.- Formato de pruebas.</p>	Trimestral.	<p>1.- Existencia de instrucción del cliente para el cambio de datos.</p> <p>2.- Existencia de la documentación del cliente que soporta la operación.</p> <p>3.- Cumplimiento a los lineamientos para la revisión de documentos (candados de seguridad).</p> <p>4.- Comprobación de la integración de la documentación entregada por el cliente al expediente vía petición de resguardo de documentos.</p> <p>5.- Que las instrucciones tengan evidencia de revisión y autorización.</p>	Que todos los cambios en los datos del cliente exista solicitud y documentación soporte que ampare el movimiento, así mismo que la documentación sea integrada al expediente de crédito.	Gerente de Cobranza.
Procesos involucrados	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Frecuencia del monitoreo	Descripción del monitoreo	Objetivo del monitoreo	Responsable del monitoreo
<p>1.- Posventa: Aseguramiento de créditos.</p>	<p>La Gerencia de Seguros de crédito realizará un inventario vehicular de los créditos otorgados con el fin de conocer el estatus de cada una de las pólizas con fin de determinar si están vencidas o por vencer.</p> <p>Plazo: Próximo cierre semestral.</p> <p>Responsable: Gerente de Seguros de Crédito</p>	Inventario vehicular con el estatus de póliza.	Trimestral.	<p>1.- Que el inventario vehicular este conciliado con la base de créditos.</p> <p>2.- Verificar que en el inventario no existan pólizas pendientes o no emitidas.</p> <p>3.- Verificar que las pólizas emitidas e indicadas en el inventario vehicular tengan la confirmación de aplicación de la Aseguradora y en su caso las acciones de seguimiento por parte del broker.</p>	Que del 100% del parque vehicular no existan pólizas pendientes de emitir y que tengan la confirmación de aplicación por parte de la aseguradora.	Gerencia de Seguros de Crédito.
Procesos involucrados	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Frecuencia del monitoreo	Descripción del monitoreo	Objetivo del monitoreo	Responsable del monitoreo
<p>1.- Posventa: Tratamiento a las reclamaciones y demandas.</p>	<p>Se diseñará un formato de pruebas el cual tendrá el objetivo de asegurar que las respuestas a la Condusef están dentro de los tiempos de ley, calidad de los informes de conformidad con la ley; la prueba se ejecutará de forma trimestral y se tomarán al menos 20 casos de forma aleatoria, los resultados se informaran a la Dirección de Operaciones, Compliance y Auditoría Interna. Se solicitará apoyo al área de Atención a Clientes para la revisión de los resultados para dar mayor confiabilidad a la prueba.</p> <p>Plazo: Próximo cierre anual.</p> <p>Responsable: Gerente de Atención Unidad Especializada.</p>	<p>1.- Informe de resultados.</p> <p>2.- Formato de pruebas.</p>	Trimestral.	<p>1.- Existencia de la recepción de queja u oficio de la Condusef y que se haya integrado al expediente del caso.</p> <p>2.- Validación de la existencia de expediente con la documentación que ampare el seguimiento e investigación, misma que incluya las respuestas por parte de las áreas involucradas durante la gestión de los reclamos u oficios.</p> <p>3.- Validación a los tiempos de respuesta, mismos que no deben de exceder los plazos establecidos por ley.</p> <p>4.- Verificación de la existencia de oficio de respuesta a los requerimientos de la Condusef, el cual debe de estar integrado al expediente del caso.</p>	Corroborar la existencia de la integración de expedientes relativos a las quejas presentadas por clientes y /o aquellas recibidas a través de la CONDUSEF vía oficio, así como la documentación del caso con el fin de dar respuesta con la calidad y tiempos establecidos por la ley de transparencia y ordenamiento de los servicios financieros.	Gerente de Atención a Clientes.

Ejemplo de Aplicación

Procesos involucrados	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Frecuencia del monitoreo	Descripción del monitoreo	Objetivo del monitoreo	Responsable del monitoreo
1.- Posventa: Tratamiento a las reclamaciones y demandas.	<p>Se realizará la revisión aleatoria cada mes de los casos recibidos por la Unidad Especializada en lo que respecta a la atención al cliente para lo cual se revisarán las llamadas y se documentará la prueba en un formato que permita dar retroalimentación a los Ejecutivos, en dichos formatos se harán hincapié en el cumplimiento al código de conducta y en los tiempos de respuesta del Ejecutivo. Se solicitará apoyo al área de Atención a Clientes para la revisión de los resultados para dar mayor confiabilidad a la prueba. Los resultados serán enviados a la Dirección de Operaciones, Compliance, UARO y Auditoría Interna.</p> <p>Plazo: Próximo cierre anual.</p> <p>Responsable: Gerente de Atención Unidad Especializada.</p>	<p>1.- Informe de resultados.</p> <p>2.- Formato de pruebas.</p>	Trimestral.	<p>1.- Existencia de sondeo "script".</p> <p>2.- Cumplimiento a la política de sondeos "script".</p> <p>3.- Existencia de validación de información recibida del cliente durante el sondeo con la registrada en el sistema "base crédito".</p> <p>4.- Corroborar que durante la llamada no se haya empleado lenguaje obsceno y no se haya realizado la atención con menores.</p> <p>5.- Corroborar que la llamada haya sido atendida con el titular o en su caso cotitular de la cuenta con adeudo.</p>	Validar que se hayan realizado las gestiones telefónicas de seguridad y que durante la atención a las quejas no se haya empleado lenguaje obsceno o agresivo a clientes.	Gerente de Atención a Clientes
1.- Posventa: Tratamiento a las reclamaciones y demandas.	<p>Previo al envío del informe, el área de Atención a Clientes realizará la revisión al informe enviado por la Condusef con el fin de revisar la calidad del informe, así mismo, se solicitará a la Unidad Especializada la entrega a más tardar en 24 hrs del acuse de recepción de la Condusef (fecha, hora de la recepción).</p> <p>La revisión se documentará en un formato de prueba y cuyos resultados se enviarán a la Dirección de Operaciones, Legal, Compliance, UARO y Auditoría Interna.</p> <p>Plazo: Cuarto informe trimestral.</p> <p>Responsable: Gerencia de Atención a Clientes.</p>	<p>1.- Informe de resultados.</p> <p>2.- Formato de pruebas.</p>	Trimestral.	<p>1.- Verificar que existen procedimientos de validación al contenido del informe de las consultas o reclamaciones presentadas ante la Unidad Especializada.</p> <p>2.- Corroborar que se integra el soporte documental que ampara la validez del informe enviado a la Condusef.</p> <p>3.- Verificar que se haya obtenido el acuse de recepción por parte de la Unidad Especializada, que demuestra la entrega del informe en los tiempos y características requeridas por ley.</p> <p>4.- Corroborar la existencia de autorizaciones de la Dirección correspondiente al informe previo al envío del informe a la Condusef.</p> <p>5.- Verificar la existencia de un procedimiento de contingencia o alternativo en caso de no poder realizar la entrega por la no disponibilidad del Internet.</p>	Validar que el reporte que se envía a la CONDUSEF cada tres meses cumple con la calidad, características regulatorias, mecanismo y tiempos de transmisión definidos por la ley para la defensa de usuarios de servicios financieros.	Gerente de Atención a Clientes.
1.- Cobranza: Gestión del primer pago vencido.	<p>El plan de acción ha incluido lo siguiente:</p> <p>1.- Se han restringido los privilegios para la aplicación de la reprogramación de pagos de créditos, únicamente se permitirá realizarlos a la persona (s) asignadas, mismas que son confirmadas por el área de Cobranza al área de Administración de Usuarios.</p> <p>2- Se ha implementado un control de verificación en el área de Cobranza, para lo cual se ha asignado a una persona para que valide el cumplimiento de la política relativo a la reprogramación de pagos de créditos manuales.</p> <p>3.- Diseñar una prueba dirigida a monitorear mensualmente el desempeño de las verificaciones al cumplimiento de la política, la cual constará de tres partes, una para validar que las aplicaciones en el Sistema de Crédito cuente con la petición y/o justificación según política, que las aplicaciones hayan sido documentadas en la Base de Crédito y que los movimientos hayan sido reportados y autorizados por la Dirección de Operaciones conforme a políticas, para este fin se pedirá apoyo a la Gerencia de Cobranza por</p>	<p>1.- Informe de resultados.</p> <p>2.- Formato de pruebas.</p>	Mensual.	<p>1.- Revisar que la reprogramación de pagos de créditos hayan sido realizados por el usuario facultado y autorizado por el área de Administración de Usuarios.</p> <p>2.- Verificar que la reprogramación de pagos de créditos cumplan con las condiciones establecidas en la política: Defunciones, error del sistema al no reconocer el débito del cliente; y que todos hayan sido a petición del cliente (existencia de grabación de llamada).</p> <p>3.- Validar que todas las reprogramaciones de pagos de créditos hayan sido documentados en la Base de Crédito indicando hora, fecha, Ejecutivo y tipo de causa.</p>	Verificar que el 100% de los créditos aplazados cumplan con la política, que hayan sido a petición del cliente y que hayan sido correctamente documentados en la base de crédito.	Gerente de Cobranza por Incumplimiento.

Ejemplo de Aplicación

	<p>Incumplimiento para la ejecución de dichas pruebas.</p> <p>Los resultados serán informados a la Dirección de Operaciones, Dirección de Riesgo, UARO, Compliance.</p> <p>Plazo: Próximo cierre anual.</p> <p>Responsable: Gerente de Cobranza.</p>					
Procesos involucrados	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Frecuencia del monitoreo	Descripción del monitoreo	Objetivo del monitoreo	Responsable del monitoreo
<p>1.- Cobranza: Regularización de créditos en mora.</p> <p>2.- Cobranza por incumplimiento: Recuperación vía conciliación.</p>	<p>Se tiene contemplado la realización de Auditorías a las negociaciones y acuerdos de los Ejecutivos de Cobranza para lo cual se realizarán muestreos aleatorios para detectar créditos saldados, con adeudo y créditos sin actividad de pago, el objetivo es contactar al cliente y bajo el pretexto de una llamada de calidad comprobar con el cliente el tipo de negociaciones y acuerdos que se le han propuesto. Las llamadas serán realizadas por el área de Atención a Clientes con base en un cuestionario que será elaborado en conjunto con Auditoría Interna.</p> <p>Los resultados de la auditoría se darán a conocer a Auditoría Interna, Dirección de Operaciones, Dirección de Riesgo, UARO y Compliance.</p> <p>Plazo: Próximo cierre trimestral.</p> <p>Responsable: Gerente de Cobranza, Gerente de Atención a Clientes, Gerente de Cobranza por Incumplimiento.</p>	<p>1.- Informe de resultados.</p> <p>2.- Formato de pruebas.</p>	Semestral.	<p>1.- Verificar que los clientes asociados con créditos con adeudo o saldo pendiente de pago, reconozcan el pago generado o realizado pago a favor de la Entidad, así mismo, reconozcan el saldo pendiente de pago con el fin de verificar que la validez del pago realizado o en su caso la ausencia del mismo.</p> <p>* En caso de inconsistencia de las declaraciones del deudor o no correspondencia con lo declarado por Cobranza, se deberá solicitar al cliente la aclaración, así como el envió de los comprobantes de pago.</p> <p>2.- Verificar que durante la gestión de llamadas no se hayan dado al cliente otras referencias de pago (cuentas bancarias) que no sean las que correspondan o reconocidas por la Entidad</p> <p>3.- Verificación con el deudor que durante el proceso de adjudicación no se haya solicitado pagos adicionales o entrega de otros bienes a personal identificado y facultado para realizar funciones de cobranza a favor de la Entidad.</p> <p>4.- Verificar que los pases a pérdida, el adeudo sea reconocido por el cliente y que éste no haya realizado entrega de bienes y que no hayan sido declarados por el área de Cobranza.</p>	Identificar malas prácticas, malversaciones, fraudes internos y negociaciones no autorizadas por parte del personal de Cobranza y de Cobranza por incumplimiento.	Auditoría Interna: Auditor Interno.
Procesos involucrados	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Frecuencia del monitoreo	Descripción del monitoreo	Objetivo del monitoreo	Responsable del monitoreo
<p>1.- Cobranza: Regularización de créditos en mora.</p> <p>2.- Cobranza por incumplimiento: Administración de cartera vía agencias externas</p>	<p>Con el apoyo del área de Sistemas de forma trimestral se realizarán monitoreos en dos partes:</p> <p>1er parte:</p> <p>1.- El área de Sistemas de forma central revisará que en la red este habilitado el software que inhabilite a las PC's el reconocer dispositivos de almacenamiento como USB y DVD.</p> <p>2da parte:</p> <p>2.- Aleatoriamente se revisaran al menos 15 PC's que no reconozcan USB y DVD, es decir que los puertos estén inhabilitados.</p> <p>El informe de resultados será entregado al área de Seguridad Informática, Dirección de Sistemas y Dirección de Operaciones.</p> <p>Plazo: Próximo cierre anual.</p> <p>Responsables: Gerente de Sistemas, Gerente de Cobranza, Gerente de Cobranza por incumplimiento.</p>	<p>1.- Informe de resultados.</p> <p>2.- Formato de pruebas.</p>	Trimestral.	<p>1.- Verificar que el puerto USB este deshabilitado.</p> <p>2.- Verificar que no existan unidades de almacenamiento instaladas en el equipo.</p>	Verificar que los equipos de cómputo cuenten con los puertos USB deshabilitados para la prevención del intercambio de información almacenada dentro de los equipos.	Gerente de Sistemas.

Ejemplo de Aplicación

Procesos involucrados	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Frecuencia del monitoreo	Descripción del monitoreo	Objetivo del monitoreo	Responsable del monitoreo
1.- Cobranza por incumplimiento: Recuperación vía conciliación	<p>Se solicitará el apoyo del área Legal para realizar la auditoría a la vigencia y validez de poderes. Se prevé que se haga cada seis meses. El objetivo es que el área Legal dictamine que los poderes son válidos y vigentes según tabla de facultades de los funcionarios elegibles según política interna, así mismo que los funcionarios estén plenamente indicados en los contratos de prestación de servicios profesionales con agencias de cobranza externas y que sean actuales, es decir que no haya algún poder vigente asignado a un Funcionario que haya causado baja de la Entidad.</p> <p>El dictamen será entregado por el área Legal a las Direcciones de Operaciones y Compliance.</p> <p>Plazo: Próximo cierre anual.</p> <p>Responsable: Gerente Jurídico / Gerente de Cobranza por Incumplimiento.</p>	Dictamen.	Semestral.	<p>1.- Que los poderes vigentes son consistentes con la política de niveles autorización.</p> <p>2.- Verificar si existen poderes vigentes que debieron haber causado baja.</p> <p>3.- Verificar si existe algún poder otorgado a un funcionario sin facultad de tenerlo, si es así ¿Cuántos casos? y ¿por qué?</p> <p>4.- Verificar si existen poderes sin efectos pero que deban estar vigentes.</p> <p>5.- Verificar si existe algún poder que esta asociado con la realización de pleitos y cobranza y que este operando en el proceso de recuperación, si es así, ¿Cuántos? y ¿por qué?</p>	Identificar poderes asignados a funcionarios inelegibles o fuera de competencia y detectar poderes no vigentes que puedan impactar a la operación.	Gerente Jurídico.
Procesos involucrados	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Frecuencia del monitoreo	Descripción del monitoreo	Objetivo del monitoreo	Responsable del monitoreo
1.- Cobranza por incumplimiento: Pase a cartera vencida.	<p>Auditoría Interna cada mes realizará la validación al 100% de los créditos enviados a cartera vencida y pérdidas que consta en lo siguiente:</p> <p>1.- Que exista evidencia de que los movimientos fueron autorizados por la Administración (Dirección de Operaciones).</p> <p>2.- Que la base de créditos enviados a pérdidas y cartera vencida este libre de procedimientos de aclaraciones.</p> <p>3.- Conciliar la base de créditos enviados a pérdidas y cartera vencida vs la base emitida por el área de riesgos, en la cual se indican los créditos autorizados por transmitirse y que cumplen con las condiciones: tiempo de inactividad.</p> <p>Se elaborará un informe con los hallazgos en cual se entregará a la Dirección de Riesgos, Dirección de Operaciones, UARO y Dirección General.</p> <p>Plazo: Próximo cierre anual.</p> <p>Responsable: Auditoría Interna.</p>	<p>1.- Informe de resultados.</p> <p>2.- Formato de pruebas.</p>	Mensual.	<p>Detalle de la prueba:</p> <p>1.- Revisar si existe autorización por parte de la Dirección de Operaciones previo a la transmisión de los créditos soportada con las validaciones del back office.</p> <p>2.- Revisar si existe algún crédito en la base de riesgo crédito que no haya sido transmitido y que no se localiza en la base de créditos transmitidos por cobranza.</p> <p>3.- Revisar si existe algún crédito en la base de riesgo crédito que no se debió transmitir y que fue localizado en la base de créditos transmitidos.</p> <p>4.- Corroborar que el estatus registrado en la base crédito para cada crédito transmitido sea el correcto.</p>	Validar que el 100% de las transmisiones a cartera vencida y pérdidas no esté en proceso de aclaración y que cumpla con los criterios de inactividad y que no existan créditos transmitidos no incluidos en la base de riesgo crédito.	Auditoría Interna: Auditor interno.

## Referencias

- 1.- Anexo 12 A: Requisitos para la elaboración y actualización de la base de datos histórica a que contenga el registro sistemático de los diferentes tipos de pérdida asociada al riesgo operacional de las instituciones de crédito, emitido por la CNBV en su más reciente publicación del 12 de Agosto del 2011, <http://www.cnbv.gob.mx/Paginas/Normatividad.aspx?an=37&c=27#is37>.
- 2.- Buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, Banco de Pagos Internacionales, Febrero de 2003, <http://www.bis.org/publ/bcbs96esp.pdf>.
- 3.- Convergencia internacional de medidas y normas de capital, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, Banco de Pagos Internacionales, Junio de 2006, pp. 159 – 171, 339 – 343, [http://www.bis.org/publ/bcbs128\\_es.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs128_es.pdf).
- 4.- Disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito (CNBV), 2011, [http://www.cnbv.gob.mx/Normatividad/Disposiciones%20de%20carácter%20general%20aplicables%20a%20las%20instituciones%20de%20crédito.docx\\_](http://www.cnbv.gob.mx/Normatividad/Disposiciones%20de%20carácter%20general%20aplicables%20a%20las%20instituciones%20de%20crédito.docx_)
- 5.- Disposiciones de carácter general aplicables a las organizaciones auxiliares del crédito, casas de cambio, uniones de crédito, sociedades financieras de objeto limitado y sociedades financieras de objeto múltiple reguladas (CNBV), 2011, <http://www.cnbv.gob.mx/Normatividad/Disposiciones%20de%20carácter%20general%20entidades%20financieras%20especializadas.docx>.

## Conclusiones

### Cumplimiento Regulatorio

#### Cumplimiento a las disposiciones generales aplicables a las instituciones de crédito

La implementación del Sistema de Administración del Riesgo Operacional conforme a la metodología expuesta en el presente trabajo sienta las bases para que la entidad pueda cumplir con los requerimientos exigidos por el regulador local (CNBV), para las Sociedades Financieras de Objeto Limitado Vinculadas que en caso de incumplimiento podría conllevar sanciones que van de los 200 a 2,000 días de salario mínimo vigente en el Distrito Federal, es decir multas que van de los \$11,964 a los \$119,640.

### Prevención de Pérdidas

#### Fraudes internos / Abuso de confianza por parte de empleados

Previo a la implementación del Sistema de Administración del Riesgo Operacional, la entidad en los años 2008 y 2009 fue objeto de fraudes internos y abuso de confianza por parte de empleados, dichas incidencias se detallan como sigue:

Macroproceso	Proceso	Causa	Incidente	Mes, año	Número de incidencias	Impacto	Comentario
Venta	Preautorización	Falsificación	Ejecutivos de ventas se confabulan para falsificar documentos y contrato, aprovechando que cliente trunca proceso de otorgamiento, retoman crédito para auto otorgárselo.	Mayo, 2009	1	\$82,000	El impacto corresponde a la suma de los montos del capital financiado por cada crédito defraudado.
Autorización y financiamiento	Pre estudio	Falsificación	Ejecutivos de venta falsifican documentación del expediente de crédito (identificaciones oficiales, comprobantes de ingresos) y manipulan registros en Sistema para falsificar operación de crédito con el fin de auto otorgarse 4 créditos.	Diciembre, 2009	5	\$600,000	El impacto corresponde a la suma de los montos del capital financiado por cada crédito defraudado.
Autorización y financiamiento	Preautorización	Abuso de confianza	Supervisores y Ejecutivos de Operación de Crédito autorizan créditos a familiares con tasas de interés preferenciales, las cuales por política solo deben ser otorgadas a clientes Vip y empleados de la Entidad.	Julio, 2009	35	\$661,303	El impacto corresponde a la suma de los intereses no ganados resultado del diferencial entre la tasa de interés otorgada indebidamente y la tasa de interés real.
Cobranza por incumplimiento	Adjudicación	Robo, falsificación	Supervisor de cobranza realiza negociaciones no autorizadas con deudores para saldar adeudos a cambio de entrega de unidades más un importe de \$10,000 con el cual le elimina todo tipo de interés, así mismo decomisa vehículos y falsifica poderes para adjudicarlos, las unidades nunca fueron entregadas a la Entidad por lo que fueron defraudadas.	Mayo, 2008 Diciembre, 2008 Enero, 2009	5	\$452,000	El impacto corresponde a la suma de los montos del capital financiado por cada crédito defraudado.
Totales					46	\$1,795,303	

Como resultado de implementación del Sistema de Administración del Riesgo Operacional y básicamente a la ejecución de programas de monitoreo en los años 2010 y en lo que va del 2011 no se han presentado algún tipo de práctica no ética que sugiera la ocurrencia de fraudes internos, abusos de confianza o robos.

Se concluye que el Sistema está operando y previniendo este tipo de prácticas que impactan en pérdidas para la entidad.

### Prevención de multas

La implementación del Sistema de Administración del Riesgo Operacional y de los programas de monitoreo ha permitido a la Entidad el prevenir la ocurrencia de multas, ya que en las inspecciones por parte del regulador de los años 2010 y 2011 no se han presentaron multas por parte de éste, las multas que por su relevancia, la Entidad está expuesta son las siguientes, mismas que no se han presentado.

Fundamento de ley	Impacto
Artículo 108 de la ley de instituciones de crédito.	\$119,640
Artículo 115 de ley de instituciones de crédito.	\$5,982,000
Artículo 42 de ley de transparencia y ordenamiento de servicios financieros.	\$299,100
Artículo 43 de la ley de transparencia de los servicios financieros .	\$1,196,400
Artículo 60 de la ley para regular las sociedades de información crediticia.	\$59,820

Total **\$7,656,960**

# Anexo 1

## Asignación de las líneas de negocio

Nivel 1	Nivel 2	Grupos de Actividades
Finanzas corporativas	Finanzas corporativas	Fusiones y adquisiciones, suscripción de emisiones, privatizaciones, bursatilizaciones, servicio de estudios, deuda, acciones, sindicaciones, ofertas públicas iniciales, colocaciones privadas en mercados secundarios.
	Finanzas de Administraciones locales / públicas	
	Banca de inversión	
	Servicios de consultoría	
Negociación y ventas	Compras y ventas	Renta fija, renta variable, divisas, crédito, posiciones propias en valores, préstamo de valores, reportos y operaciones similares, operaciones financieras derivadas, intermediación y servicios adicionales, y deuda.
	Formación de mercado	
	Posiciones propias	
	Tesorería	
Banca minorista	Banca minorista	Créditos y depósitos de clientes minoristas, servicios bancarios, fideicomisos y testamentarias.
	Banca privada o patrimonial	Créditos y depósitos de clientes de banca privada o patrimonial, servicios bancarios, fideicomisos y testamentarias, y asesoría de inversión.
	Servicios de tarjetas	Tarjetas de empresa / comerciales, de marca privada y minoristas
Banca comercial	Banca comercial	Financiamiento de proyectos, bienes raíces, financiamiento de exportaciones, financiamiento comercial, factoraje, arrendamiento financiero, préstamo, garantías, letras de cambio.
Pago y liquidación <sup>1</sup>	Clientes externos	Pagos y cobranzas, transferencia de fondos, compensación y liquidación.
Servicios de agencia	Custodia	Depósitos en custodia, certificados de depósito, operaciones de sociedades (clientes) para préstamo de valores.
	Agencia para empresas	Agentes de emisiones y pagos
	Fideicomisos de empresas	
Administración de activos	Administración discrecional de fondos	Agrupados, segregados, minoristas, institucionales, cerrados, abiertos, participaciones accionarias.
	Administración no discrecional de fondos	Agrupados, segregados, minoristas, institucionales, de capital fijo, de capital variable
Intermediación minorista / operaciones de corretaje al menudeo	Intermediación minorista / operaciones de corretaje al menudeo	Recepción, registro, ejecución y asignación.

## Anexo 2

### Clasificación pormenorizada de tipos de eventos de pérdida

Basilea nivel 1	Categorías de tipos de eventos (Nivel 1)	Definición	Basilea nivel 2	Categorías (Nivel 2)	Basilea nivel 3	Actividades (Nivel 3)
1	Fraude interno	Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o soslayar regulaciones, leyes o políticas empresariales (excluidos los eventos de diversidad / discriminación) en las que se encuentra implicada, al menos, una parte interna a la empresa	1.1	Actividades no autorizadas	1.1.1	Uso indebido de facultades y poderes
					1.1.2	Operaciones no reveladas (intencionalmente)
					1.1.3	Operaciones no autorizadas (con pérdidas pecuniarias)
					1.1.4	Valoración errónea de posiciones (intencional)
			1.2	Hurto y fraude	1.2.1	Fraude / fraude crediticio/ depósitos sin valor
					1.2.2	Hurto / extorsión / malversación / robo
					1.2.3	Apropiación indebida de activos
					1.2.4	Destrucción dolosa de activos
					1.2.5	Falsificación interna
					1.2.6	Utilización de cheques sin fondos
					1.2.7	Contrabando
					1.2.8	Apropiación de cuentas, de identidad, etc.
					1.2.9	Incumplimiento / evasión de impuestos (intencional)
					1.2.10	Soborno / cohecho
					1.2.11	Abuso de información privilegiada (no a favor de la empresa)
			1.3	Seguridad de los Sistemas	1.3.1	Vulneración de sistemas de seguridad
1.3.2	Daños por ataques informáticos					
1.3.3	Robo de información (con pérdidas pecuniarias)					
1.3.4	Utilización inadecuada de claves de acceso y/o niveles de autorización					

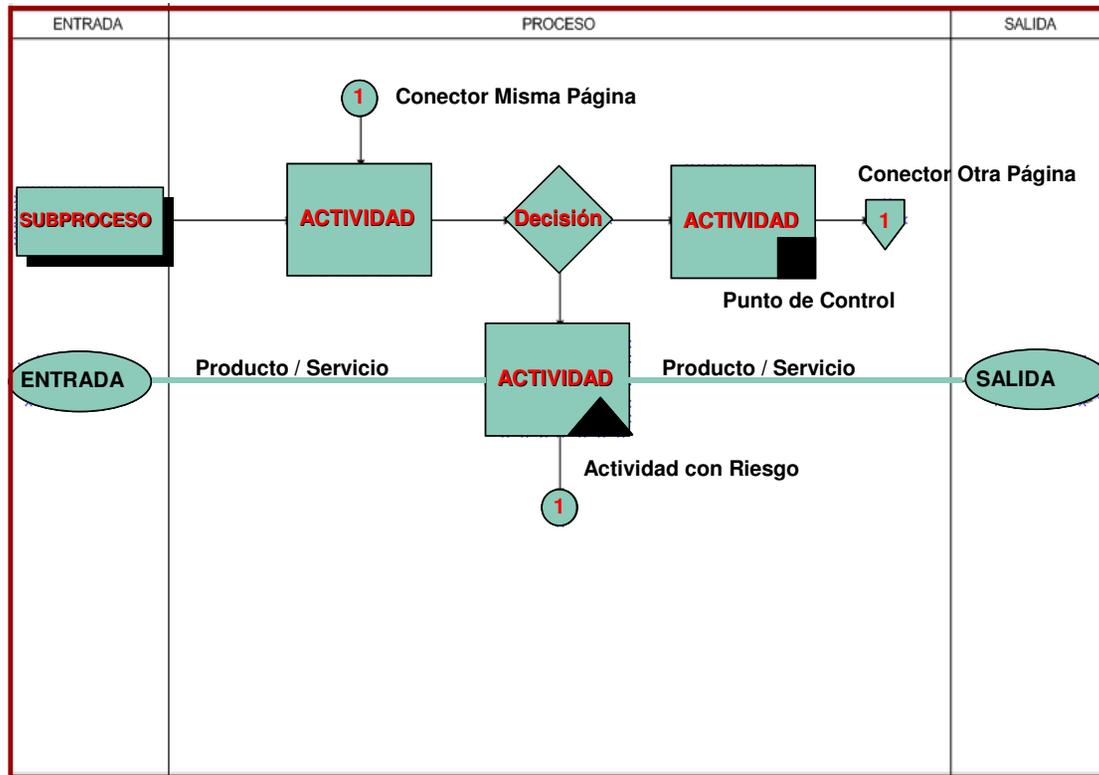
Basilea nivel 1	Categorías de tipos de eventos (Nivel 1)	Definición	Basilea nivel 2	Categorías (Nivel 2)	Basilea nivel 3	Actividades (Nivel 3)
2	Fraude externo	Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o soslayar la legislación, por parte de un tercero.	2.1	Hurto y fraude	2.1.1	Hurto / robo / estafa / extorsión /sobor
					2.1.2	Falsificación Externa / Suplantación de personalidad
					2.1.3	Utilización fraudulenta de cheques
					2.1.4	Uso y/o divulgación de información privilegiada
					2.1.5	Espionaje industrial
					2.1.6	Contrabando
			2.2	Seguridad de los sistemas	2.2.1	Vulneración de sistemas de seguridad
					2.2.2	Daños por ataques informáticos
					2.2.3	Robo de información (con pérdidas pecuniarias)
					2.2.4	Utilización inadecuada de claves de acceso y/o niveles de autorización
3	Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo	Pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación o acuerdos laborales, sobre higiene o seguridad en el trabajo, sobre el pago de reclamaciones por daños personales, o sobre casos relacionados con la diversidad / discriminación.	3.1	Relaciones laborales	3.1.1	Cuestiones relativas a la remuneración, prestaciones sociales, extinción de contratos y recursos humanos
					3.1.2	Organización laboral
			3.2	Higiene y seguridad en el trabajo	3.2.1	Responsabilidad en general (resbalones, etc.)
					3.2.2	Casos relacionados con las normas de higiene y seguridad en el trabajo
					3.2.3	Indemnización a los trabajadores
			3.3	Diversidad y discriminación	3.3.1	Todo tipo de discriminación
					3.3.2	Invasión a la intimidad y/o acoso

Basilea nivel 1	Categorías de tipos de eventos (Nivel 1)	Definición	Basilea nivel 2	Categorías (Nivel 2)	Basilea nivel 3	Actividades (Nivel 3)
4	Clientes, productos y prácticas empresariales	Pérdidas derivadas del incumplimiento involuntario o negligente de una obligación profesional frente a clientes concretos (incluidos requisitos fiduciarios y de adecuación), o de la naturaleza o diseño de un producto.	4.1	Adecuación, divulgación de información y confianza	4.1.1	Abusos de confianza / incumplimiento de pautas
					4.1.2	Aspectos de adecuación / divulgación de información (know your customer KYC, etc.)
					4.1.3	Quebrantamiento de la privacidad de información sobre clientes minoristas
					4.1.4	Quebrantamiento de privacidad
					4.1.5	Ventas agresivas
					4.1.6	Confusión de cuentas
					4.1.7	Abuso de información confidencial
					4.1.8	Responsabilidad del prestamista
			4.2	Prácticas empresariales o de mercado improcedentes	4.2.1	Prácticas restrictivas de la competencia
					4.2.2	Prácticas comerciales / de mercado improcedentes
					4.2.3	Manipulación del mercado
					4.2.4	Abuso de información privilegiada (a favor de la empresa)
					4.2.5	Actividades no autorizadas
					4.2.6	Blanqueo de dinero
			4.3	Productos defectuosos	4.3.1	Defectos del producto (no autorizado, etc.)
					4.3.2	Error de los modelos
4.4	Selección, patrocinio y riesgos	4.4.1	Ausencia de investigación a clientes conforme a las directrices			
4.5	Actividades de asesoramiento	4.5.1	Litigios sobre resultados de las actividades de asesoramiento			
5	Daños a activos materiales	Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos materiales como consecuencia de desastres naturales u otros acontecimientos.	5.1	Desastres y otros acontecimientos	5.1.1	Pérdidas por desastres naturales
					5.1.2	Pérdidas humanas por causas externas (terrorismo, vandalismo)
6	Incidencias en el negocio y fallos en los sistemas	Pérdidas derivadas de incidencias en el negocio y de fallos en los sistemas.	6.1	Sistemas	6.1.1.	Hardware
					6.1.1.	Software
					6.1.1.	Telecomunicaciones
					6.1.1.	Interrupción / incidencias en el suministro

Basilea nivel 1	Categorías de tipos de eventos (Nivel 1)	Definición	Basilea nivel 2	Categorías (Nivel 2)	Basilea nivel 3	Actividades (Nivel 3)
7	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Pérdidas derivadas de errores en el procesamiento de operaciones o en la gestión de procesos, así como de relaciones con contrapartes comerciales y proveedores.	7.1	Recepción, ejecución y mantenimiento de operaciones	7.1.1	Comunicación defectuosa
					7.1.2	Errores de introducción de datos, mantenimiento o descarga
					7.1.3	Incumplimiento de plazos o de responsabilidades
					7.1.4	Ejecución errónea de modelos / sistemas
					7.1.5	Error contable / atribución a entidades erróneas
					7.1.6	Errores en otras tareas
					7.1.7	Fallo en la entrega
					7.1.8	Fallo en la gestión del colateral
					7.1.9	Mantenimiento de datos de referencia
			7.2	Seguimiento y presentación de informes	7.2.1	Incumplimiento de la obligación de informar
					7.2.2	Inexactitud de informes externos (con generación de pérdidas)
			7.3	Aceptación de clientes y documentación	7.3.1	Inexistencia de autorizaciones / rechazos de clientes
					7.3.2	Documentos jurídicos inexistentes / incompletos
					7.3.3	Errores en los contratos (diseño deficiente, errores tipográficos, cláusulas erróneas, entre otros.)
			7.4	Gestión de cuentas de clientes	7.4.1	Acceso no autorizado a cuentas
					7.4.2	Registros incorrectos de clientes (con generación de pérdidas)
					7.4.3	Pérdida o daño de activos de clientes por negligencia
			7.5	Pérdidas derivadas del incumplimiento de la Normativa	7.5.1	De la normativa fiscal.
					7.5.2	De la normativa bancaria
					7.5.3	De otras normas.
			7.5	Contrapartes comerciales	7.5.1	Fallos de contrapartes distintas de clientes
					7.5.2	Otros litigios con contrapartes distintas de clientes
					7.5.3	Errores en los contratos (diseño deficiente, errores tipográficos, cláusulas erróneas, entre otros.)
			7.6	Distribuidores y proveedores	7.6.1	Subcontratación
					7.6.2	Litigios con distribuidores
					7.6.3	Errores en los contratos (diseño deficiente, errores tipográficos, cláusulas erróneas, entre otros.)

# Anexo 3

## Formato de diagramación



## Anexo 4

### Formato de documentación “Mapeo y Medición de Riesgos”

Mapeo y Medición de Riesgos						
Descripción	Tipología de riesgo - Basilea II		Causas	Efecto	Frecuencia	Probabilidad de ocurrencia
Causa -Efecto			Internas / Externas	Pérdida directa / Pérdida Indirecta / Costo de Oportunidad	veces X día, semana, mes, año	

## Anexo 4

### Formato de documentación “Mapeo y Medición de Riesgos” (continuación)

Mapeo y Medición de Riesgos						
Impacto	Comentarios de la valuación	Magnitud	Pérdida anual (Potencial o histórica en \$ MXN )			Priorización
			Pérdida directa (PD)	Pérdida indirecta (PI)	Costo de Oportunidad (CO)	Relevante / No relevante

## Anexo 5

### Formato cuestionario

<b>Cuestionario evaluación controles</b>	
	Fecha: _____
	Unidad / Departamento: _____
<b>Grupo o subsidiaria:</b>	_____
<b>Ciclo de negocio u soporte:</b>	_____
<b>Proceso:</b>	_____
<b>Subproceso:</b>	_____
<b>Responsable del proceso:</b>	_____
<b>Auditor:</b>	_____
1.- ¿Explique las tareas o pasos necesarios para desarrollar la actividad de control?	
2.- ¿Emplea información, reportes generados por otras áreas para la realización del control ? ¿Revisa su contenido?	
3.-¿Existen limitaciones para registrar entradas de operaciones en el sistema ?	
4.-¿Cuáles son los candados que existen para impedir que se omitan o añadan indebidamente operaciones?	
5.-¿Cuál es el procedimiento y quién lo realiza en caso de detectarse un error?	
6.-¿Qué efectos se pueden presentar o se han presentado si no se detecta el error?	
7.-¿Cuál es el tratamiento y quién lo revisa para el caso de operaciones fuera de los parámetros establecidos?	
8.-¿Existen procedimientos de make – checker para las operaciones relevantes o previo al ingreso de los datos de la operación en los sistemas?	
9.-¿Existe un plan de contingencia en caso de ausencia del responsable de la realización del control o por interrupciones en los sistemas u equipos?	
10.-¿Cómo se concilian las interfases entre los sistemas operativos y contable?	
11.-¿Conoce el marco normativo o regulatorio que delimite, restrinja o defina las funciones a desempeñar ?	
12.- ¿Conoce las políticas internas que norman las funciones de su puesto?	
13.- ¿Conoce los lineamientos del código de ética y estándares de comportamiento profesional?	

## Anexo 6

### Tipo de causas

Tipo	Categoría	Comentarios	Causa
Acto humano deliberado .	Acto deliberado de empleados.	Robo, fraude interno, corrupción, malversación de dinero.	Interna
Error Humano.	Distracciones (error de teclado, error en el desempeño de una actividad manual).	Error en el procesamiento de operaciones.	Interna
Error Humano.	La falta de competencia (asesoramiento, decisión, transmisión errónea de comunicación).	Error relacionado con la falta de competencias.	Interna
Error Humano.	Disponibilidad de personal (ausencia o tarea incompleta).	Los errores humanos relacionados con la falta de personal temporal (recurrente o estructural, control inadecuado).	Interna
Error Humano.	Incumplimiento de leyes / reglamentos y prácticas del mercado (incluidas las relaciones con los empleados).	Incumplimiento involuntario.	Interna
Falla de Sistema.	Falla o caída de los sistemas de TI dentro del ambiente de producción.	Causas procedentes de aplicaciones o infraestructura de sistemas (incluyendo red o telefonía, ...), deterioro o daño de servicios de sistemas, fallas en las aplicaciones de sistemas. pérdida de datos. Errores de aplicación, control inadecuado de gestión de cambios, gestión de incidentes inadecuada, deficiencias en el plan de continuidad, capacidad de hardware insuficiente, capacidad de almacenamiento insuficiente, documentos inexactos, la gestión inadecuada de problemas, caída de centro de datos, falla en un componente de infraestructura, obsolescencia de un componente de infraestructura.	Interna

<b>Tipo</b>	<b>Categoría</b>	<b>Comentarios</b>	<b>Causa</b>
Defecto de Sistema .	Fallas en la administración de proyectos.	Proyectos con retraso en la entrega, aumento de costos, abandonado, no incluir la observancia de disposiciones o regulación.	Interna
Defecto de Sistema .	Debilidad en medidas de seguridad de TI.	Todas las causas de seguridad de TI A causa de incidentes de seguridad (operación de una violación de la seguridad informática).	Interna
Uso indebido de Sistema.	Uso indebido de los derechos de acceso de TI.	Utilización de derechos usurpados, derechos indebidamente concedidos o violación de derechos.	Interna
Falla de un procedimiento o proceso interno.	Proceso mal diseñado /insuficiente /tareas mal ejecutadas.	Por ejemplo: procesos deficientes, ausencia de políticas o procedimientos.	Interna
Falla de un procedimiento o proceso interno.	Problema relativo a la información, comunicación, segregación de funciones.	Por ejemplo: El proceso no está bien comunicado entre los involucrados, conflictos en la toma de decisiones.	Interna
Falla de un procedimiento o proceso interno.	Control inexistente / inadecuado .	Por ejemplo: errores en el diseño / ejecución de controles internos o controles mal diseñados.	Interna
Falla de infraestructura.	Falta de infraestructura.	Instalaciones, equipamiento, instalaciones no seguras o sin mantenimiento.	Interna
Acto humano deliberado.	Acto deliberado de personas externas.	Por ejemplo: robo, vandalismo, fraude externo, ataques de virus informáticos.	Externa
Catástrofe Natural / Accidente .	Catástrofe Natural.	Por ejemplo: terremotos, inundaciones, gripe H1N1 ...	Externa

<b>Tipo</b>	<b>Categoría</b>	<b>Comentarios</b>	<b>Causa</b>
Catástrofe Natural / Accidente .	Desastre debido a imprudencia o provocación .	Por ejemplo: incendio, inundación, accidente ...	Externa
Proveedor externo (de servicio público, proveedor de servicios tercerizados) .	Error / defecto de un proveedor / o proveedor de servicios incluidos los servicios públicos.	Por ejemplo: energía eléctrica, buró de crédito, custodia de valores.	Externa
Entorno externo (Leyes, Política, Condiciones riesgo país).	Regulación Bancaria / legal / fiscal.	Por ejemplo: modificación legislativa sin tiempo suficiente para adaptarse. Por ejemplo: riesgo legal, gastos procesales, conflicto en el pago de impuestos después de una decisión del gobierno (adeudo de dinero por Obligaciones fiscales, Seguridad Social, declaraciones de IVA así como sus respectivos ajustes).	Externa

## Anexo 7

### Tipo de efectos

Tipo de impacto financiero	Tipo de Efectos	Tipo de Efectos	Comentarios
Costo de oportunidad	Reducción del volumen de negocios	Interrupción Negocios	La interrupción temporal, vinculada a la falta del recurso humano (huelgas, enfermedades o epidemias, instalaciones de difícil acceso), la paralización de los sistemas de información, interrupciones de servicios públicos tales como electricidad, transporte.
	La reducción de los ingresos	Disminución de los ingresos por intereses	Gastos por las operaciones de préstamo - Gastos por cobranza. - Intereses por demora.
		Disminución de las ganancias de capital	Reducción de las ganancias de capital sobre instrumentos financieros.
		Disminución de las comisiones recibidas	Comisiones sobre créditos otorgados.
Pérdida, gasto	Aumento de los gastos financieros	Capital pérdidas en los productos financieros	Pérdida de capital sobre instrumentos financieros y los activos mantenidos. Pérdida durante la liquidación o la cobertura de una operación.
		Financiación recargo	Un interés moratorio, el incremento de intereses deudores, etc.

Tipo de impacto financiero	Tipo de efectos	Tipo de efectos	Comentarios
Pérdida, gasto		Aumento de las comisiones a pagar.	Por ejemplo: las tasas.
		Aumento del riesgo de crédito.	Aumento de reservas preventivas.
		Otras transferencias a las pérdidas.	Por ejemplo, como resultado de la malversación de fondos en las cuentas internas, etc.
	Aumento de los costos de funcionamiento o gastos generales	Aumento de los costos de los recursos humanos.	Aumento de los costos salariales: honorarios extras, trabajo temporal, el recurso a proveedores de servicios externos, etc.
		Gastos externos.	Gastos procesales, los honorarios de abogados externos.
		Gastos de comunicación.	Crisis de Comunicación, acciones de comunicación específicamente dirigidas contra los clientes, etc.
		Costo para la reconstitución de los documentos.	Documentos contractuales, facturas, garantías, instrumentos de pago, re-ingreso de datos en los sistemas, etc.
		Los costos relacionados con la gestión de crisis.	Excluyendo los costos de los recursos humanos o comunicación costos Ejemplo: Restitución de equipos, etc.
		Otros gastos.	Por ejemplo: las pérdidas en inversiones relacionadas con proyectos abandonados.
	Legal, reglamentarias o contractuales sanciones	La acción de responsabilidad.	Responsabilidad civil o penal.
		Sanción Regulatoria.	Las sanciones relacionadas con la actividad bancaria, fiscal o laboral.
		Pena convencional.	Cláusulas desfavorables en un contrato con un tercero (cliente, la contraparte, los proveedores, etc.), resoluciones judiciales adversas.
	El daño, la depreciación o la desaparición de los activos o bienes del banco o el cliente.	Daño o depreciación de los activos inmobiliarios del banco.	Edificios (gastos de reconstrucción o disminución del valor contable neto).

Tipo de impacto financiero	Tipo de efectos	Tipo de efectos	Comentarios
Pérdida, gasto	El daño, la depreciación o la desaparición de los activos o bienes del banco o clientes.	Daño, la depreciación o la desaparición de bienes muebles o propiedades del banco.	Valores en cajas fuertes del banco, equipos, mobiliario, transportes, etc.
		El deterioro de los activos financieros del cliente.	Equipo (costo reequipamiento) Depreciación de activos mas allá de su vida contable De valores (por ejemplo: robo de objetos) Deterioro, etc.
		El deterioro de los bienes muebles del cliente.	Den lugar a indemnización del cliente y se limita a las pérdidas de capital, la cobertura de los errores de la Entidad (transferencias incorrectas, por ejemplo), identificados o malversación de fondos en cuentas de clientes, (con exclusión de las sanciones)
	Incidencia o peligro para la salud y seguridad de las personas.	Lesiones que implican al personal.	Indemnización resultado de negociaciones, etc., con exclusión de todas las sanciones, sanciones reglamentarias o contractuales, o de la pena después de una resolución de la junta de conciliación y arbitraje.
		Lesiones que implican al cliente o a terceros.	Indemnización resultado de negociaciones, etc., con exclusión de todas las sanciones, sanciones reglamentarias o contractuales, o de la pena después de una resolución de la junta de conciliación y arbitraje.
	Impacto en el balance.	Disminución de la situación neta	Impacto directo en un balance general , no impacto en el P & L.
No financiero	Riesgo de Reputación.	El daño a la imagen de la Entidad.	Noticias negativas en medios de comunicación.

# Anexo 8

## Mapeo de riesgos para el proceso de crédito

Mapeo del Proceso				Mapeo y Medición de Riesgos																
Nombre del Proceso	Código del Proceso	Nombre del Subproceso	Código del Subproceso	Descripción	Tipología de riesgo - Basilea II		Causas		Efecto		Frecuencia		Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Comentarios de la valuación	Magnitud	Pérdida anual (Potencial o histórica en \$ MXN )			Priorización
							Internas / Externas	Pérdida directa / Pérdida Indirecta / Costo de Oportunidad	veces X día, semana, mes, año	Internas / Externas	Pérdida directa (PD) / Pérdida indirecta (PI) / Costo de Oportunidad (CO)	Pérdida directa (PD)					Pérdida indirecta (PI)	Costo de Oportunidad (CO)	Relevante / No relevante	
Desarrollo de ofertas de promoción	MP-01-P01	Generación de ideas, elaboración de conceptos y definición de oferta.	MP-01-P01-SB-01	Lanzamiento de productos o campañas con deficiencias en la compatibilidad entre el cotizador de créditos de la página web de cada punto de venta con la oferta del producto y el sistema de crédito, por lo que no se completó la instalación del cotizador en la página web así como su puesta a punto a causa de deficiencias en la administración del proyecto lo cual impide al sistema avanzar con el estudio de crédito generando créditos rechazados.	7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	7.1.3 Incumplimiento de plazos o de responsabilidades	Interna / Proceso /mal diseñado /insuficiente /procedimiento de tareas mal ejecutadas	Costo de oportunidad (CO): Importe del margen de utilidad no recibido por cada producto rechazado	67 solicitudes son rechazadas al lanzar un nuevo producto o campaña en el año pasado	Alta probabilidad	Imperceptible	CO =Margen de utilidad promedio por crédito X Importe promedio histórico por crédito financiado CO = 3.8% x \$140,000 = \$5,320 COA (Costo de Oportunidad Anual) = Margen de utilidad promedio por crédito X # Créditos rechazados X Importe promedio histórico por crédito financiado COA = 3.8% X 67 X \$140,000 = \$356,440.00	Marginalmente aceptable		\$	356,440.00		No relevante		
Desarrollo de ofertas de promoción	MP-01-P01	Desarrollo técnico de ofertas.	MP-01-P01-SB-02	Incumplimiento de la legislación o regulación, derivado de no conocer o prever por parte de la Administración Comercial de la legislación vigente (CNBV, Conducta) que impacten el desarrollo de ofertas de créditos al público lo cual conlleva sanciones del regulador (CNBV)	7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	7.5.2 De la normativa bancaria	Interna / Incumplimiento de leyes / reglamentos y prácticas del mercado (incluidas las relaciones con los empleados)	Pérdida directa (PD): Importe de la multa	1 vez por año, dado que se espera solo hacer solo un oferta comercial por año	No probable	Severo	PD = Días de salario mínimo de multa según artículo 42 de la ley de transparencia y ordenamiento de servicios financieros X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF. PD = 5,000 X \$59.82 PD = \$299,100.00	Indeseable	\$	299,100.00	\$	-	Relevante		
Desarrollo de ofertas de promoción	MP-01-P01	Lanzamiento de ofertas.	MP-01-P01-SB-03	Aumento de rechazos de solicitudes de créditos durante el inicio del lanzamiento ofertas comerciales, sin haber comunicado a la fuerza de ventas los requisitos comerciales de la nueva oferta (requisito de solicitudes de crédito que incumplan con los porcentajes de enganche, firmas avales, tipo de cobertura de seguro, aseguradoras participantes), lo cual provoca costos de oportunidad por los créditos rechazados.	7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	7.1.3 Incumplimiento de plazos o de responsabilidades	Interna / Proceso /mal diseñado /insuficiente /procedimiento de tareas mal ejecutadas	Costo de oportunidad : Importe del margen de utilidad no recibido por cada producto rechazado	56 solicitudes que fueron rechazadas el año pasado	Alta probabilidad	Imperceptible	CO =Margen de utilidad promedio por crédito X Importe promedio histórico por crédito financiado CO = 3.8% x \$140,000 = \$5,320 COA (Costo de Oportunidad Anual) = Margen de utilidad promedio por crédito X # Créditos rechazados X Importe promedio histórico por crédito financiado COA = 3.8% X 56 X \$140,000 = \$297,920.00	Marginalmente aceptable	\$	-	\$	297,920.00	No relevante		
Desarrollo de campañas de publicidad	MP-01-P02	Definición campañas de publicidad.	MP-01-P02-SB-01	Incumplimiento a disposiciones regulatorias internas así como de la regulación local impuesta por autoridades por implementar programas de publicidad fuera de los parámetros regulatorios emitidos por las autoridades, lo cual conllevaría a sanciones o en su caso mala imagen o reputación	7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	7.5.2 De la normativa bancaria	Interna / Incumplimiento de leyes / reglamentos y prácticas del mercado (incluidas las relaciones con los empleados)	Pérdida directa : Importe de la multa	1 vez por año, ya que nunca ha pasado sin embargo la inspección que hace CNBV es de forma anual y en promedio solo se hace una campaña anual.	No probable	Severo	PD = Días de salario mínimo de multa según artículo 42 de la ley de transparencia y ordenamiento de servicios financieros X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF. PD = 5,000 X \$59.82 PD = \$299,100.00	Indeseable	\$	299,100.00	\$	-	Relevante		
Desarrollo de campañas de publicidad	MP-01-P02	Implementación de campañas de publicidad.	MP-01-P02-SB-02	Impresión y distribución de material publicitario en puntos de venta que incumple con la regulación y que es retirado de los puntos de venta para evitar sanciones, por deficiencias en el procedimiento de validación por parte de la Entidad de las muestras entregadas por la Agencia de publicidad con el contenido del material publicitario y que se haya dado el Voto al proveedor para la impresión y distribución del material, lo que significa aumento del gasto de impresión y distribución.	7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	7.1.6 Errores en otras tareas	Interna / Control inexistente / inadecuado	Pérdida directa: Importe del pago adicional al proveedor por los servicios de impresión y distribución del material publicitario	1 vez por año, solo ha pasado en una ocasión	No probable	Substancial	PD = Monto del gasto por reimpresión y distribución de material publicitario PD = \$88,000.00	Marginalmente aceptable	\$	88,000.00	\$	-	No relevante		
Vinculación con prospectos	MP-01-P03	Aprovisionamiento de recursos.	MP-01-P03-SB-01	Dstrucción de papelería indispensable para el otorgamiento del crédito tales como : Contratos, pagarés, folders para expedientes; por cambio en la imagen corporativa, adecuaciones regulatorias y cambio de razón social, debido a la mala planeación y deficiencias en la comunicación con los nuevos requerimientos comerciales y legales previo a la solicitud de ordenes de abastecimiento de papelería, lo cual aumenta los gastos para la impresión de papelería	7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	7.1.6 Errores en otras tareas	Interna / Control inexistente / inadecuado	Pérdida directa: Gastos de impresión con una nueva orden	1 vez por año, solo ha pasado en una ocasión	No probable	Substancial	PD = Monto del gasto por reimpresión y distribución de papelería PD = \$137,708.00	Marginalmente aceptable	\$	137,708.00	\$	-	No relevante		
Vinculación con prospectos	MP-01-P03	Entrenamiento a fuerza de ventas.	MP-01-P03-SB-02	Venta de productos cuya solicitud no fue requisitada o capturada correctamente en sistema de crédito y / o que el expediente no fue integrado según política de riesgo y que por lo tanto no fue posible continuar con la venta por deficiencias en la capacitación a Promotores, lo cual incrementa el número de créditos rechazados	7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	7.1.3 Incumplimiento de plazos o de responsabilidades	Interna / La falta de competencia (asesoramiento, decisión, manifiestamente errónea de comunicación)	Costo de oportunidad : Importe del margen de utilidad no recibido por cada producto rechazado	4 rechazos por mes (en promedio 4 mensuales)	Probable	Imperceptible	CO =Margen de utilidad promedio por crédito X Importe promedio histórico por crédito financiado CO = 3.8% x \$140,000 = \$5,320 COA (Costo de Oportunidad Anual) = Margen de utilidad promedio por crédito X # Créditos rechazados / mes X 12 meses X Importe promedio histórico por crédito financiado COA = 3.8% X 4 X 12 X \$140,000 = \$255,360	Marginalmente aceptable	\$	-	\$	255,360.00	No relevante		
Negociación y asesoramiento	MP-02-P01	Asesoramiento a cliente	MP-02-P01-SB-01	Incremento de rechazos, por vender productos / servicios recién lanzados al mercado incompatibles con el perfil del cliente buscado por no haber difundido y capacitado a la fuerza de venta, sobre la metodología de identificación y captación de clientes de acuerdo con las estrategias corporativas, mecánica operativa y política de riesgo generando solicitudes inviables y como consecuencia pérdida de mercado.	7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	7.1.6 Errores en otras tareas	Interna / Control inexistente / inadecuado	Costo de oportunidad : Importe del margen de utilidad no recibido por cada producto rechazado	40 rechazos de la última oferta realizada en una expo auto el año pasado	Alta probabilidad	Imperceptible	CO =Margen de utilidad promedio por crédito X Importe promedio histórico por crédito financiado CO = 3.8% x \$140,000 = \$5,320 COA (Costo de Oportunidad Anual) = Margen de utilidad promedio por crédito X # Créditos rechazados X Importe promedio histórico por crédito financiado COA = 3.8% X 40 X \$140,000 = \$212,800	Marginalmente aceptable	\$	-	\$	212,800.00	No relevante		
Negociación y asesoramiento	MP-02-P01	Negociación	MP-02-P01-SB-02	Fraude Interno en el ingreso de solicitudes de crédito por usurpación de identidad de cliente y falsificación de solicitudes de crédito y documentos oficiales por parte de Promotores lo cual deriva en posibles quebrantos al no detectarse a tiempo la operación fraudulenta	1. Fraude Interno	1.2.5 Falsificación interna	Interna / Acto deliberado / malicia interna	Pérdida directa : Monto del crédito (Capital financiado)	1 vez por año, nunca ha pasado pero se prevé que pueda ocurrir	No probable	Substancial	PD = Importe promedio histórico de los créditos financiados que sería susceptible a un fraude interno PD = \$140,000	Marginalmente aceptable	\$140,000	\$	-	\$	No relevante		

Mapeo del Proceso				Mapeo y Medición de Riesgos														
Nombre del Proceso	Código del Proceso	Nombre del Subproceso	Código del Subproceso	Descripción	Tipología de riesgo - Basilea II		Causas	Efecto	Frecuencia	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Comentarios de la valuación	Magnitud	Pérdida anual (Potencial o histórica en \$ MXN)			Priorización	
														Pérdida directa (PD)	Pérdida indirecta (PI)	Costo de Oportunidad (CO)		Relevante / No relevante
				Causa-Efecto			Internas / Externas	Pérdida directa / Pérdida Indirecta / Costo de Oportunidad	veces X día, semana, mes, año									
Negociación y asesoramiento	MP-02-P01	Negociación	MP-02-P01-SB-02	Ingreso de solicitudes con perfil no aceptable para la Entidad (perfil basado en edad y profesión) por incumplimiento a las políticas de riesgo crédito, lo cual podría conllevar a aceptar clientes para los cuales no sea posible recuperar el crédito.	4. Clientes, productos y prácticas empresariales	4.4.1 Ausencia de investigación a clientes conforme a las directrices	Interna / Control inexistente / inadecuado	Pérdida directa : Importe del crédito no recuperado (capital financiado)	1 vez por año, nunca ha pasado pero se prevé que pueda ocurrir	No probable	Substancial	PD = Importe promedio histórico de los créditos financiados que sería susceptible a la incidencia PD = \$140,000	Marginalmente aceptable	\$140,000	\$	\$	\$	No relevante
Formalización de venta	MP-02-P02	Preautorización	MP-02-P02-SB-01	Fraude Interno en la preautorización de solicitudes de crédito por usurpación de identidad de cliente y falsificación de solicitudes de crédito y documentos oficiales por parte de Promotores lo cual deriva en posibles quebrantos al no detectarse a tiempo la operación fraudulenta	1. Fraude Interno	1.2.5 Falsificación interna	Interna / Acto deliberado / malicia interna	Pérdida directa : Monto del crédito (Capital)	1 vez por año (se dio un caso el año pasado)	No probable	Substancial	PD = Importe del crédito financiado y defaultado por Promotor de ventas PD = \$146,297.90	Marginalmente aceptable	\$ 146,297.90	\$	\$	\$	Relevante
Formalización de venta	MP-02-P02	Integración de expediente inicial.	MP-02-P02-SB-02	Omitir o no ingresar los documentos en la base de clientes derivado a errores en el procesamiento de la operación, lo cual deriva en aumento de rechazos no justificados y por ende costos de oportunidad por pérdida de mercado.	7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	7.1.2 Errores de introducción de datos, mantenimiento o descarga	Interna / La falta de competencia (asesoramiento, decisión, manifiestamente errónea de comunicación)	Costo de oportunidad : Importe del margen de utilidad no recibido por cada producto rechazado	5 veces por mes (en promedio 5 mensuales)	Probable	Imperceptible	CO = Margen de utilidad promedio por crédito X Importe promedio histórico por crédito financiado CO = 3.8% x \$140,000 = \$5,320 COA (Costo de Oportunidad Anual) = Margen de utilidad promedio por crédito X # Créditos rechazados / mes X 12 meses X Importe promedio histórico por crédito financiado COA = 3.8% X 5 X 12 X \$140,000 = \$319,200	Marginalmente aceptable	\$	\$	\$	\$ 319,200.00	No relevante
Formalización de venta	MP-02-P02	Integración de expediente inicial.	MP-02-P02-SB-02	Fraude interno por parte de empleado al manipular o falsificar documentación (usurpación de identidad) al momento de dar de alta en la base cliente, lo cual deriva en posibles quebrantos al no detectarse a tiempo la operación fraudulenta	1. Fraude Interno	1.2.5 Falsificación interna	Interna / Acto deliberado / malicia interna	Pérdida directa : Monto del crédito (Capital)	1 vez por año, nunca ha pasado pero se prevé que pueda ocurrir	No probable	Substancial	PD = Importe promedio histórico de los créditos financiados que sería susceptible a un fraude interno PD = \$140,000	Marginalmente aceptable	\$140,000	\$	\$	\$	No relevante
Seguimiento a la venta	MP-02-P03	Supervisión a la fuerza de ventas.	MP-02-P03-SB-01	Aumento de rechazos debido a que la fuerza de ventas no tiene capacitación (incluido código de ética y sanas prácticas de ventas) , a causa de la inexistencia de un programa de capacitación lo cual conlleva en disminución de productividad al desconocer las políticas internas .	7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	7.1.6 Errores en otras tareas	Interna / Control inexistente / inadecuado	Costo de oportunidad : Importe del margen de utilidad no recibido por cada producto rechazado	3 veces por mes (en promedio 3 mensuales)	Algo probable	Imperceptible	CO = Margen de utilidad promedio por crédito X Importe promedio histórico por crédito financiado CO = 3.8% x \$140,000 = \$5,320 COA (Costo de Oportunidad Anual) = Margen de utilidad promedio por crédito X # Créditos rechazados / mes X 12 meses X Importe promedio histórico por crédito financiado COA = 3.8% X 3 X 12 X \$140,000 = \$191,520	Aceptable	\$	\$	\$	\$ 191,520.00	No relevante
Seguimiento a la venta	MP-02-P03	Gestión de contacto con clientes.	MP-02-P03-SB-02	Incremento de rechazos por reincidencias por falta de herramientas estadísticas y comunicación entre la fuerza de ventas y la plataforma de operación, lo cual contribuye a tener estrategias de ventas mal orientadas disminuyendo la producción.	7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	7.1.9 Mantenimiento de datos de referencia	Interna / Control inexistente / inadecuado	Costo de oportunidad : Importe del margen de utilidad no recibido por cada producto rechazado	1 vez por mes (en promedio 1 al mes)	Probable	Imperceptible	CO = Margen de utilidad promedio por crédito X Importe promedio histórico por crédito financiado CO = 3.8% x \$140,000 = \$5,320 COA (Costo de Oportunidad Anual) = Margen de utilidad promedio por crédito X # Créditos rechazados / mes X 12 meses X Importe promedio histórico por crédito financiado COA = 3.8% X 1 X 12 X \$140,000 = \$63,840	Marginalmente aceptable	\$	\$	\$	\$ 63,840.00	No relevante
Análisis de Crédito	MP-03-P01	Pre estudio	MP-03-P01-SB-01	Otorgamiento no autorizado de créditos, debido al incumplimiento a los niveles de autorización (violación a los límites según facultades) indicada en las políticas de crédito, lo cual impacta en la recuperabilidad del crédito.	4. Clientes, productos y prácticas empresariales	4.4.1 Ausencia de investigación a clientes conforme a las directrices	Interna / Control inexistente / inadecuado	Pérdida directa : Importe del crédito no recuperado (capital)	2 veces por año (se presentaron dos casos el año pasado)	Algo probable	Severo	PD = Importe promedio de los dos casos que se han presentado en el año pasado PD = (\$230,000 + \$250,000) / 2 PD = \$240,000	Indeseable	\$ 480,000.00	\$	\$	\$	Relevante
Análisis de Crédito	MP-03-P01	Pre estudio	MP-03-P01-SB-01	Autorizar solicitudes con perfil no aceptable para la Entidad (perfil basado en edad y profesión) por incumplimiento en las políticas de riesgo crédito, lo cual podría conllevar a aceptar clientes para los cuales no sea posible recuperar el crédito.	4. Clientes, productos y prácticas empresariales	4.4.1 Ausencia de investigación a clientes conforme a las directrices	Interna / Control inexistente / inadecuado	Pérdida directa : Importe del crédito no recuperado (capital financiado)	1 vez por año, sucedió el caso de un Diputado.	No probable	Desastroso	PD = Importe del crédito financiado (Capital) que no es recuperado "caso diputado federal" PD = \$500,000	Indeseable	\$500,000	\$	\$	\$	Relevante
Análisis de Crédito	MP-03-P01	Pre estudio	MP-03-P01-SB-01	Fraude externo en operaciones de crédito, por la recepción y otorgamiento de créditos con documentación falsa o declaraciones falsas, lo cual impacta en quebrantos por la no recuperabilidad del crédito.	2. Fraude Externo	2.1.2 Falsificación Externa / Suplantación de personalidad	Externa / Acto deliberado o malicia externa	Pérdida directa: Importe del monto del crédito financiado	41 veces por año	Alta probabilidad	Severo	PD = Importe promedio histórico de los fraudes externos financiados PD = \$231,102	Intolerable	\$ 9,475,193.00	\$	\$	\$	Relevante
Análisis de Crédito	MP-03-P01	Pre estudio	MP-03-P01-SB-01	Irrecuperabilidad de créditos a causa de otorgar créditos sin cumplir las políticas de crédito (ingresos, buró de crédito), lo que conlleva a sobre endeudamiento del cliente y con ello dificultades en el proceso de recuperación de cartera.	4. Clientes, productos y prácticas empresariales	4.4.1 Ausencia de investigación a clientes conforme a las directrices	Interna / Control inexistente / inadecuado	Pérdida directa : Importe del crédito no recuperado (capital)	1 vez por año, nunca ha pasado pero se prevé que pueda ocurrir	No probable	Substancial	PD = Importe promedio histórico de los créditos financiados que sería susceptible a no recuperación PD = \$140,000	Marginalmente aceptable	\$ 140,000.00	\$	\$	\$	No relevante
Análisis de Crédito	MP-03-P01	Pre estudio	MP-03-P01-SB-01	Otorgamiento de créditos a terroristas, narcotraficantes o criminales con colusión de empleados, por no validar la identidad del cliente en listas negras, lo cual impacta en incumplimiento a la normatividad ocasionando multas y en su caso suspensión de actividades por intervención de las autoridades.	4. Clientes, productos y prácticas empresariales	4.2.6 Blanqueo de dinero	Interna / Incumplimiento de leyes / reglamentos y prácticas del mercado (incluidas las relaciones con los empleados)	Pérdida directa : Importe de la multa	1 vez cada 5 años (nunca se ha dado)	Muy improbable	Desastroso	PD = Días de salario mínimo de multa según artículo 115 de la ley de instituciones de crédito X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF. PD = 100,000 X \$59.82 PD = \$5,982,000	Indeseable	\$ 1,196,400.00	\$	\$	\$	Relevante

Mapeo del Proceso				Mapeo y Medición de Riesgos															
Nombre del Proceso	Código del Proceso	Nombre del Subproceso	Código del Subproceso	Descripción	Tipología de riesgo - Basilea II		Causas		Efecto		Frecuencia	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Comentarios de la valuación	Magnitud	Pérdida anual (Potencial o histórica en \$ MXN)			Priorización
							Internas / Externas		Pérdida directa / Pérdida Indirecta / Costo de Oportunidad							veces X día, semana, mes, año	Pérdida directa (PD)	Pérdida indirecta (PI)	
Análisis de Crédito	MP-03-P01	Pre estudio	MP-03-P01-SB-01	Omisión en el reporte de operaciones o transacciones sospechosas, debido al incumplimiento en el procedimiento de reporte de operaciones de presunto lavado de dinero, lo que deriva en errores en la detección de operaciones afectando la oportuna detección del lavado de dinero generando posibles sanciones por parte de la autoridad.	4. Clientes, productos y prácticas empresariales	4.2.6 Blanqueo de dinero	Interna / Incumplimiento de leyes / reglamentos y prácticas del mercado (incluidas las relaciones con los empleados)	Pérdida directa : Importe de la multa		1 vez cada 5 años (nunca se ha dado)	Muy improbable	Desastroso	PD = 100% de la operación no reportada según el artículo 115 de la ley de instituciones de crédito. Se considera el criterio más conservador y se toma el 100% del importe financiado más alto para una operación de crédito en la historia de la entidad PD = \$524,573.00	Indeseable	\$ 524,573.00	\$ -	\$ -	Relevante	
Análisis de Crédito	MP-03-P01	Pre estudio	MP-03-P01-SB-01	Abuso de confianza, como resultado del otorgamiento de créditos en condiciones preferenciales o sin cumplir con las políticas de crédito, a familiares y / o amigos a causa de la violación de las alertas y políticas internas y por alcanzar metas de producción, lo cual impacta en pérdida de ingresos por intereses no cobrados.	1. Fraude Interno	1.1.10 Soborno / cohecho	Interna / Acto deliberado / malicia interna	Pérdida indirecta: Suma de los Intereses no cobrados resultado de la diferencia de los intereses normales vs intereses con tasa preferencial por cada uno de los créditos otorgados en condiciones preferenciales		22 veces por año (se presentaron 22 casos el año pasado)	Probable	Moderado	PD = Promedio de los Intereses no cobrados = Sum [(intereses normales) - (intereses con tasa preferencial)] / 22 PD = \$661,303 / 22 PD = \$30,059.23	Indeseable	\$ 661,303.00	\$ -	\$ -	Relevante	
Análisis de Crédito	MP-03-P01	Pre estudio	MP-03-P01-SB-01	Falsificación o alteración de documentos con participación de empleados, para el auto otorgamiento de créditos con beneficio personal o para terceros, a causa de colusión entre empleados.	1. Fraude Interno	1.2.5 Falsificación interna	Interna / Acto deliberado / malicia interna	Pérdida directa : Monto del crédito (Capital)		4 veces por año (se presentaron 4 eventos de falsificación el año pasado)	Algo probable	Substancial	PD = Importe promedio de los cuatro casos de fraude interno históricos PD = \$590,352 / 4 PD = \$147,588	Marginalmente aceptable	\$590,352.00	\$ -	\$ -	Relevante	
Análisis de Crédito	MP-03-P01	Mesa de Control	MP-03-P01-SB-02	Reembolso a clientes por el pago de daños por siniestros por no realizar la adecuada verificación de las condiciones (tipo de póliza, importe de la prima, vigencia) y que sea causal de rechazo de póliza por parte de la aseguradora y como consecuencia de un siniestro del cliente no se cuenta con la póliza vigente a pesar de que ya la haya pagado lo que conlleva gastos por el importe del reembolso.	7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	7.1.6 Errores en otras tareas	Interna / Control inexistente / inadecuado	Pérdida indirecta: Reembolso por el pago de gastos por siniestros (quebrantados por la entidad y que la póliza no haya sido emitida por error interno)		4 veces por año (se tiene conocimiento de 4 casos)	Algo probable	Marginal	PD = Importe promedio de los reembolsos que se quebrantaron por error PD = \$28,038.25 (\$112,153 anual)	Aceptable	\$ 112,153.00	\$ -	\$ -	No relevante	
Análisis de riesgo	MP-03-P02	Formalización	MP-03-P02-SB-01	Falsificación o alteración de documentos con participación de empleados, para el auto otorgamiento de créditos personal o a terceros, a causa de colusión entre empleados.	1. Fraude Interno	1.2.5 Falsificación interna	Interna / Acto deliberado / malicia interna	Pérdida directa : Monto del crédito (Capital)		4 veces por año (se presentaron 4 eventos de falsificación el año pasado relacionados con el fraude interno que involucro a varios procesos)	Algo probable	Substancial	PD = Importe promedio del capital financiado de los 4 créditos del año pasado PD \$147,588	Marginalmente aceptable	\$ 590,352.00	\$ -	\$ -	Relevante	
Análisis de riesgo	MP-03-P02	Formalización	MP-03-P02-SB-01	Abuso de confianza, como resultado del otorgamiento de créditos en condiciones preferenciales o sin cumplir con las políticas de crédito, a familiares y / o amigos a causa de deficiencias en la segregación de funciones (otorgamiento y financiamiento de créditos a tasas preferenciales no autorizadas) y por alcanzar metas de producción, lo cual impacta en pérdida de ingresos por intereses no cobrados.	1. Fraude Interno	1.1.10 Soborno / cohecho	Interna / Acto deliberado / malicia interna	Pérdida indirecta: Suma de los Intereses no cobrados resultado de la diferencia de los intereses normales vs intereses con tasa preferencial por cada uno de los créditos otorgados en condiciones preferenciales		22 veces por año (se presentaron 22 casos el año pasado)	Probable	Moderado	PD = Promedio de los Intereses no cobrados = Sum [(intereses normales) - (intereses con tasa preferencial)] / 22 PD = \$661,303 / 22 PD = \$30,059.23	Indeseable	\$ 661,303.00	\$ -	\$ -	Relevante	
Análisis de riesgo	MP-03-P02	Formalización	MP-03-P02-SB-01	Irrecuperabilidad de créditos a causa de otorgar créditos sin cumplir las políticas de crédito (ingresos, buró de crédito), lo que conlleva a sobre endeudamiento del cliente y con ello dificultades en el proceso de recuperación de cartera	4. Clientes, productos y prácticas empresariales	4.4.1 Ausencia de investigación a clientes conforme a las directrices	Interna / Control inexistente / inadecuado	Pérdida directa : Importe del crédito no recuperado (capital)		1 vez por año, nunca ha pasado pero se prevé que pueda ocurrir	No probable	Substancial	PD = Importe promedio histórico de los créditos financiados que sería susceptible a no recuperación PD = \$140,000	Marginalmente aceptable	\$ 140,000.00	\$ -	\$ -	No relevante	
Archivación y custodia	MP-03-P03	Integración de expediente	MP-03-P03-SB-01	Robo por parte de externos de documentos con información confidencial que integran el expediente de clientes y de socios comerciales (contrato, pagaré, autorización consulta buró de crédito, póliza de seguros, identificaciones oficiales, comprobantes de ingresos, estados de cuenta bancarios) lo cual genera sanciones por la documentación del expediente.	2. Fraude Externo	2.1.1 Hurto / robo / estafa / extorsión / soborno	Externa / Acto deliberado o malicia externa	Pérdida directa: Multas por violaciones a la ley para regular sociedades de información crediticia + Pérdida indirecta : Honorarios jurídico por la certificación de facturas		1 vez por año, nunca ha pasado pero se prevé que pueda ocurrir	No probable	Moderado	PD = (Días de salario mínimo de multa según artículo 60 de la ley para regular las sociedades de información crediticia X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF) PD = 1,000 X \$59.82 = \$59,820 PI = Importe promedio de los gastos por atención de audiencias = \$2,432(\$24,316 de gasto anual)	Marginalmente aceptable	\$ 59,820.00	\$ 24,316.00	\$ -	No relevante	
Archivación y custodia	MP-03-P03	Integración de expediente	MP-03-P03-SB-01	Pérdida o extravío de documentos que integran el expediente (contrato, pagaré, autorización consulta buró de crédito, póliza de seguros, identificaciones o identidades del cliente, comprobantes de ingresos, estados de cuenta bancarios) así como de la documentación soporte de la afiliación del punto de venta "PDV" y / o cadenas comerciales, durante el transporte de documentos, lo que ocasiona gastos para la recuperación de los documentos tales como certificación de facturas o en su caso multas por no contar con las autorizaciones para consultas al buró de crédito a clientes.	7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	7.3.1 Inexistencia de autorizaciones / rechazos de clientes	Interna / Control inexistente / inadecuado	Pérdida directa: Multas por violaciones a la ley para regular sociedades de información crediticia + Multa por parte de la CNBV por no presentar en tiempo y calidad requerida información durante visita de inspección relativo a expedientes de crédito+ Pérdida indirecta : Honorarios jurídico por la certificación de facturas		5 veces por año (honorarios jurídicos por la certificación de facturas)	Probable	Severo	PD = (Días de salario mínimo de multa según artículo 60 de la ley para regular las sociedades de información crediticia X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF) + (Días de salario mínimo de multa según artículo 108 de la ley de instituciones de crédito X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF) PD = (1,000 X \$59.82) + (2,000 X \$59.82) = \$59,820 + \$119,640 PD = \$179,460 PI = Importe promedio de los honorarios jurídicos para la certificación de facturas extraviadas = \$548.00 (\$2,739 de gasto anual)	Intolerable	\$ 179,460.00	\$ 2,739.00	\$ -	Relevante	

Mapeo del Proceso				Mapeo y Medición de Riesgos													
Nombre del Proceso	Código del Proceso	Nombre del Subproceso	Código del Subproceso	Descripción	Tipología de riesgo - Basilea II		Causas	Efecto	Frecuencia	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Comentarios de la valuación	Magnitud	Pérdida anual (Potencial o histórica en \$ MXN)			Priorización
					Causa-Efecto									Internas / Externas	Pérdida directa / Pérdida Indirecta / Costo de Oportunidad	veces X día, semana, mes, año	
Archivación y custodia	MP-03-P03	Integración de expediente	MP-03-P03-SB-01	Destrucción de documentos que integran el expediente (contrato, pagaré, autorización consulta buró de crédito, póliza de seguros, identificaciones o identidades del cliente, comprobantes de ingresos, estados de cuenta bancarios), durante el almacenamiento de documentos.	7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	7.3.1 Inexistencia de autorizaciones / rechazos de clientes	Interna / Control inexistente / inadecuado	Pérdida directa: Multas por violaciones a la ley para regular sociedades de información crediticia + Multa por parte de la CNBV por no presentar en tiempo y calidad requerida información durante visita de inspección relativo a expedientes de crédito+ Pérdida indirecta: Honorarios jurídico por la certificación de facturas	5 veces por año (honorarios jurídicos por la certificación de facturas)	Probable	Severo	PD = (Días de salario mínimo de multa según artículo 60 de la ley para regular las sociedades de información crediticia X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF) + (Días de salario mínimo de multa según artículo 108 de la ley de instituciones de crédito X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF) PD = (1,000 X \$59.82) + (2,000 X \$59.82) = \$59,820 + \$119,640 PD = \$179,460 PI = Importe promedio de los honorarios jurídicos para la certificación de facturas extraviadas = \$548.00 (\$2,739 de gasto anual)	\$ 179,460.00	\$ 2,739.00	\$ -	Relevante	
Archivación y custodia	MP-03-P03	Integración de expediente	MP-03-P03-SB-01	Incumplimiento en el contrato (niveles de servicio tales como tiempo de respuesta, garantías en seguridad durante el traslado o resguardo de documentos) incluida la correspondiente a afiliaciones de socios comerciales, lo cual podría impactar en el desempeño de procesos internos tales como atención a clientes (quejas), requerimientos por parte de autoridades (generando multas por incumplimiento).	7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	7.6.1 Subcontratación	Externa / Error / defecto de un proveedor / o proveedor de servicios incluidos los servicios públicos	Pérdida directa: Multa por parte de la CNBV por no presentar en tiempo y calidad requerida información durante visita de inspección relativo a expedientes de crédito	1 vez cada 5 años	Muy improbable	Substancial	PD = Días de salario mínimo de multa según artículo 108 de la ley de instituciones de crédito X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF. PD = 2,000 X \$59.82 = \$119,640	\$ 23,928.00	\$ -	\$ -	No relevante	
Archivación y custodia	MP-03-P03	Integración de expediente	MP-03-P03-SB-01	Fraude Interno, al realizar operaciones no autorizadas (recuperaciones de cartera por fuera de políticas y no declarando la recuperación) y por la sustracción de activos propiedad de la institución (entrega de facturas originales a personal no autorizado o sin la justificación).	1. Fraude Interno	1.2.3 Apropiación indebida de activos	Interna / Acto deliberado / malicia interna	Pérdida directa: Valor del vehículo recuperado pero no declarado	3 veces por año (se presentaron 3 fraudes por Supervisor de Cobranza)	Algo probable	Substancial	PD = Promedio del importe de los 3 créditos defraudados PD = \$117,229	\$ 351,687.00	\$ -	\$ -	Relevante	
Dispersión de recursos	MP-03-P04	Colocación de recursos	MP-03-P04-SB-01	Financiar operaciones a un distribuidor equivocado (punto de venta) por error en la captura de la operación en el sistema de crédito, lo cual podría generar un pago adicional a la cuenta incorrecta y no poder recuperar el pago incorrecto.	7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	7.1.2 Errores de introducción de datos, mantenimiento o descarga	Interna / Distracciones (error de teclado, error en el desempeño de una tarea manual)	Pérdida directa: Importe del financiamiento realizado a otro distribuidor	1 vez por año (se dio un caso el año pasado relativo al financiamiento equivocado a un distribuidor equivocado)	No probable	Substancial	PD = Importe histórico de financiamientos a otro distribuidor PD = \$127,920.00	\$ 127,920.00	\$ -	\$ -	Relevante	
Dispersión de recursos	MP-03-P04	Colocación de recursos	MP-03-P04-SB-01	Financiar operaciones sin respetar las condiciones acordadas con el cliente y no contempladas en el contrato de adhesión, debido a otorgamientos sin respetar las condiciones crediticias firmadas por el cliente lo que deriva en demandas del cliente y multas por parte de CONDUSEF.	4. Clientes, productos y prácticas empresariales	4.4.1 Ausencia de investigación a clientes conforme a las directrices	Interna / Incumplimiento de leyes / reglamentos y prácticas del mercado (incluidas las relaciones con los empleados)	Pérdida directa: Importe de la multa + Pérdida indirecta: (gastos por la atención de audiencias) + Honorarios jurídicos por atención de demandas	10 veces por año (Atención de audiencias) 2 veces por año (dos demandas) 1 vez cada 5 años la multa ya que nunca ha pasado	Muy improbable	Desastoso	PD=Importe de la multa = Días de salario mínimo de multa según artículo 43 de la ley de transparencia de los servicios financieros X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF = 20,000 X \$59.82 PD = \$1,196,400 PI = Gastos promedio por la atención de audiencias + Honorarios jurídicos promedio por atención de demandas = \$2,432 + \$15,331 = \$17,763	\$ 239,280.00	\$ 55,977.00	\$ -	Relevante	
Dispersión de recursos	MP-03-P04	Colocación de recursos	MP-03-P04-SB-01	Fraude interno en el financiamiento a cuentas no autorizadas con beneficio personal, lo cual impacta en no recuperar el monto del financiamiento defraudado	1. Fraude Interno	1.2.1 Fraude / fraude crediticio/ depósitos sin valor	Interna / Acto deliberado / malicia interna	Pérdida directa: Monto del crédito (Capital)	1 vez cada 5 años	Muy improbable	Substancial	PD = Importe promedio histórico de los créditos financiados que sería susceptible a un fraude interno PD = \$140,000	\$ 28,000.00	\$ -	\$ -	No relevante	
Atención y solicitud de información de clientes	MP-04-P01	Tratamiento de solicitudes de información de clientes y aclaraciones.	MP-04-P01-SB-01	No entrega de facturas a clientes, por deficiencias en la gestión de solicitud de facturas por robo de facturas durante la retención de estas, lo cual genera gastos por certificación de facturas y honorarios por la atención de demandas.	7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	7.4.3 Pérdida o daño de activos de clientes por negligencia	Interna / Control inexistente / inadecuado	Pérdida indirecta: Honorarios por la atención de demandas + Honorarios por certificación de facturas	2 veces por año	Algo probable	Marginal	PI = Importe promedio de los honorarios jurídicos para la certificación de facturas extraviadas + Importe promedio de los honorarios jurídicos por la atención de demandas PI = \$548.00 + \$15,000 = \$15,548	\$ -	\$ 32,739.00	\$ -	No relevante	
Atención y solicitud de información de clientes	MP-04-P01	Tratamiento de solicitudes de información de clientes y aclaraciones.	MP-04-P01-SB-01	Divulgación de información confidencial de clientes, debido a la transferencia a terceros no autorizados a través de medios impresos, magnéticos, dispositivos de memoria, señal u otros dispositivos (cámaras, celulares), lo cual podría afectar a clientes e incumplimiento regulatorio (sanciones o multas) así como daño en imagen.	4. Clientes, productos y prácticas empresariales	4.1.4 Quebrantamiento de privacidad	Interna / Incumplimiento de leyes / reglamentos y prácticas del mercado (incluidas las relaciones con los empleados)	Pérdida directa: Importe de la multa	1 vez cada 5 años	Muy improbable	Desastoso	PD=Importe de la multa PD = Días de salario mínimo de multa según artículo 108 de la ley de instituciones de crédito X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF. PD = 20,000 X \$59.82 PD = \$1,196,400	\$ 239,280.00	\$ -	\$ -	Relevante	
Atención y solicitud de información de clientes	MP-04-P01	Tratamiento de solicitudes de información de clientes y aclaraciones.	MP-04-P01-SB-01	No realizar aclaraciones de clientes en tiempo (trámites de seguros de vida "defunciones", por desempleo, siniestros) por deficiencias administrativas u omisiones, lo cual impacta en el cobro de cargos no procedentes a clientes y si son reiterativos quejas o demandas de clientes y en su caso multas por parte del regulador (Condusef)	7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	7.4.2 Registros incorrectos de clientes (con generación de pérdidas)	Interna / Control inexistente / inadecuado	Pérdida directa: Multa por parte de Condusef	1 vez por año (se dio un caso de multa por parte de Condusef)	No probable	Imperceptible	PD = Importe de la multa histórica PD = \$2,500	\$ 2,500.00	\$ -	\$ -	No relevante	
Atención y solicitud de información de clientes	MP-04-P01	Intervención en datos de clientes.	MP-04-P01-SB-02	Movimientos no autorizados de regularización de datos de clientes, por abuso de confianza de empleados o conflictos de interés lo cual podría generar que el cliente no sea localizable impactando en la recuperación del crédito	1. Fraude Interno	1.1.3 Operaciones no autorizadas (con pérdidas pecuniarias)	Interna / Acto deliberado / malicia interna	Pérdida directa: Monto del crédito no pagado por el cliente	1 vez cada 5 años (nunca se ha dado)	Muy improbable	Substancial	PD = Importe promedio histórico de los créditos financiados que sería susceptible a movimientos no autorizados PD = \$140,000	\$ 28,000.00	\$ -	\$ -	No relevante	

Mapeo del Proceso				Mapeo y Medición de Riesgos													
Nombre del Proceso	Código del Proceso	Nombre del Subproceso	Código del Subproceso	Descripción	Tipología de riesgo - Basilea II		Causas	Efecto	Frecuencia	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Comentarios de la valuación	Magnitud	Pérdida anual (Potencial o histórica en \$ MXN)			Priorización
					Causa	Efecto								Internas / Externas	Pérdida directa / Pérdida Indirecta / Costo de Oportunidad	veces X día, semana, mes, año	
Atención y solicitud de información de clientes	MP-04-P01	Intervención en datos de clientes.	MP-04-P01-SB-02	Errores en el registro de actualización de datos de clientes (demográficos, laborales), a causa de fallas en la elaboración de las instrucciones o por errores de captura en el Sistema, lo que impacta en la localización de clientes y por ende la recuperación del crédito.	7. Ejecución, entrega / gestión de procesos	7.4.2 Registros incorrectos de clientes (con generación de pérdidas)	Interna / Distracciones (error de teclado, error en el desempeño de una tarea manual)	Pérdida directa: Importe de créditos no recuperados por no ser localizables	1 vez cada 5 años (nunca se ha dado)	Muy improbable	Substancial	PD = Importe promedio histórico de los créditos financiados que sería susceptible de no recuperar por actualización incorrecta de datos PD = \$140,000	Marginalmente aceptable	\$ 28,000.00	\$ -	\$ -	No relevante
Tratamiento continuo a los créditos	MP-04-P02	Intervención sobre los créditos.	MP-04-P02-SB-01	Movimientos no autorizados de regularización de datos de las cuentas de crédito, por abuso de confianza de empleados o conflictos de interés lo cual podría generar que quebrantos por la eliminación de intereses, gastos o la realización de condonaciones.	1. Fraude Interno	1.1.3 Operaciones no autorizadas (con pérdidas pecuniarías)	Interna / Acto deliberado / malicia interna	Pérdida indirecta: Intereses no cobrados	1 vez cada 5 años (nunca se ha dado)	Muy improbable	Imperceptible	PD = Importe promedio histórico de condonación que sería susceptible a movimientos no autorizados PD = \$4,000	Imperceptible	\$ 800.00	\$ -	\$ -	No relevante
Tratamiento continuo a los créditos	MP-04-P02	Intervención sobre los créditos.	MP-04-P02-SB-01	Errores en el registro de actualización de datos del crédito (cuentas bancarias, domicilaciones), a causa de fallas en la elaboración de las instrucciones o por errores de captura en el Sistema, lo cual aumenta el incremento de quejas.	7. Ejecución, entrega / gestión de procesos	7.4.2 Registros incorrectos de clientes (con generación de pérdidas)	Interna / Distracciones (error de teclado, error en el desempeño de una tarea manual)	Pérdida indirecta: Gastos por atención de audiencias requeridas por Condusef	10 veces por año (en promedio 10 audiencias por año)	Probable	Imperceptible	PI = Gastos promedio por la atención de audiencias = \$2,432 (\$24,316 anual)	Marginalmente aceptable	\$ -	\$ 24,316.00	\$ -	No relevante
Tratamiento continuo a los créditos	MP-04-P02	Realización de ajustes a los créditos	MP-04-P02-SB-02	No realizar las indemnizaciones en tiempo y forma a clientes durante la atención de siniestros, por deficiencias en la gestión administrativa de solicitudes de atención de siniestros, lo cual provoca que se cobre a clientes pagos no procedentes y si son reiterativos quejas o demandas de clientes y en su caso multas por parte del regulador (Condusef)	7. Ejecución, entrega / gestión de procesos	7.1.6 Errores en otras tareas	Interna / Control inexistente / inadecuado	Pérdida directa: Multa por parte de Condusef	1 vez cada 5 años (nunca se ha dado)	Muy improbable	Desastoso	PD=Importe de la multa PD = Días de salario mínimo de multa según artículo 43 de la ley de transparencia y ordenamiento de los servicios financieros X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF PD = 20,000 X \$59.82 PD = \$1,196,400	Indeseable	\$ 239,280.00	\$ -	\$ -	Relevante
Aseguramiento de créditos	MP-04-P03	Emisión de seguros	MP-04-P03-SB-01	Reembolso a clientes por el pago de daños por siniestros por no realizar la atención (emisión, renovación) en tiempo y con la calidad requerida y como resultado de un siniestro de clientes ya que el cliente no cuenta con la póliza vigente a pesar de que ya la haya pagado lo que conlleva gastos por el importe del reembolso.	7. Ejecución, entrega / gestión de procesos	7.1.6 Errores en otras tareas	Interna / Control inexistente / inadecuado	Pérdida indirecta: Reembolso por el pago de gastos por siniestros (quebrantaron por la entidad y que la póliza no haya sido emitida por error interno)	4 veces por año (se tiene conocimiento de 4 casos)	Algo probable	Marginal	PD = Importe promedio de los reembolsos que se quebrantaron por error PD = \$28,038.25 (\$112,153 anual)	Aceptable	\$ 112,153.00	\$ -	\$ -	No relevante
Aseguramiento de créditos	MP-04-P03	Emisión de seguros	MP-04-P03-SB-01	Incumplimiento en el nivel de servicio (atención de siniestros, emisión de pólizas) por fallas en procesos operativos u administrativos del broker y por violaciones a las condiciones contractuales, lo que deriva en quejas de clientes por demoras en la atención	7. Ejecución, entrega / gestión de procesos	7.6.1 Subcontratación	Externa / Error / defecto de un proveedor / o proveedor de servicios incluidos los servicios públicos	Pérdida indirecta: Gastos por atención de audiencias requeridas por Condusef	10 veces por año (en promedio 10 audiencias por año)	Probable	Imperceptible	PI = Gastos promedio por la atención de audiencias = \$2,432 (\$24,316 anual)	Marginalmente aceptable	\$ -	\$ 24,316.00	\$ -	No relevante
Aseguramiento de créditos	MP-04-P03	Emisión de seguros	MP-04-P03-SB-01	Desvío de recursos, depósito de reembolso a otra cuenta no autorizada por el cliente por abuso de confianza al indicar cuentas CLABE bancarias distintas o no autorizadas por el cliente con el fin de obtener un beneficio personal, generando reembolsos a personas no autorizadas.	1. Fraude Interno	1.2.2 Hurto / extorsión / malversación / robo	Interna / Acto deliberado / malicia interna	Pérdida directa: Monto valor del vehículo siniestrado	1 vez cada 5 años (nunca se ha dado)	Muy improbable	Moderado	PD = Importe promedio histórico de los reembolsos que sería susceptible a desvío de recursos PD = \$65,000 (\$13,000 anual)	Marginalmente aceptable	\$ 13,000.00	\$ -	\$ -	No relevante
Aseguramiento de créditos	MP-04-P03	Emisión de seguros	MP-04-P03-SB-01	Envío de información incorrecta de las emisiones por deficiencia en la validación de las operaciones así como por deficiencias en la gestión administrativa lo que conlleva en registrar operaciones sin la precisión y validez afectando la generación de información financiera que en caso de inspecciones implicaría sanciones por parte de reguladores	7. Ejecución, entrega / gestión de procesos	7.1.2 Errores de introducción de datos, mantenimiento o descarga	Interna / Control inexistente / inadecuado	Pérdida directa: Multa por parte de la CNBV como resultado de visitas de inspección, sanción a causa del registro incorrecto de operaciones de crédito.	1 vez cada 5 años (nunca se ha dado)	Muy improbable	Substancial	PD=Importe de la multa PD = Días de salario mínimo de multa según lo indicado en el artículo 108 de la ley de instituciones de crédito X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF PD = 2,000 X \$59.82 PD = \$119,640	Marginalmente aceptable	\$ 23,928.00	\$ -	\$ -	No relevante
Aseguramiento de créditos	MP-04-P03	Renovación de seguros	MP-04-P03-SB-02	Quejas de clientes por no realizar la renovación de forma correcta u oportuna al cargar doble póliza, lo que conlleva quejas e inclusive demandas.	7. Ejecución, entrega / gestión de procesos	7.3.2 Documentos jurídicos inexistentes / incompletos	Interna / Control inexistente / inadecuado	Pérdida indirecta: Gastos por atención de audiencias requeridas por Condusef	10 veces por año (en promedio 10 audiencias por año)	Probable	Imperceptible	PI = Gastos promedio por la atención de audiencias = \$2,432 (\$24,316 anual)	Marginalmente aceptable	\$ -	\$ 24,316.00	\$ -	No relevante
Aseguramiento de créditos	MP-04-P03	Renovación de seguros	MP-04-P03-SB-02	Deficiencias en la gestión con clientes para renovaciones y siniestros por demoras en la atención o por falta de seguimiento a casos, lo que conlleva en retrasos en la atención y con ello quejas.	7. Ejecución, entrega / gestión de procesos	7.1.2 Errores de introducción de datos, mantenimiento o descarga	Interna / Control inexistente / inadecuado	Pérdida indirecta: Gastos por atención de audiencias requeridas por Condusef	10 veces por año (en promedio 10 audiencias por año)	Probable	Imperceptible	PI = Gastos promedio por la atención de audiencias = \$2,432 (\$24,316 anual)	Marginalmente aceptable	\$ -	\$ 24,316.00	\$ -	No relevante
Tratamiento a las reclamaciones y demandas	MP-04-P04	Evaluación y tratamiento de la insatisfacción del cliente.	MP-04-P04-SB-01	No reportar a la Administración incidencias observadas a causa de comportamiento no ético en las gestiones de atención con clientes, lo cual incrementa la posibilidad de reincidir en trato inapropiado y fuera de los estándares éticos que podría ocasionar quejas o demandas de clientes.	4. Clientes, productos y prácticas empresariales	4.2.2 Prácticas comerciales / de mercado improcedentes	Interna / Incumplimiento de leyes / reglamentos y prácticas del mercado (incluidas las relaciones con los empleados)	Pérdida indirecta: Gastos de viaje por la atención de audiencias	10 veces por año (en promedio 10 audiencias por año)	Probable	Imperceptible	PI = Gastos promedio por la atención de audiencias = \$2,432 (\$24,316 anual)	Marginalmente aceptable	\$ -	\$ 24,316.00	\$ -	No relevante
Tratamiento a las reclamaciones y demandas	MP-04-P04	Tratamiento de las reclamaciones y demandas que conciernan a servicio al cliente.	MP-04-P04-SB-02	No responder en forma oportuna a los requerimientos de información por parte de Condusef para la aclaración de quejas o demandas de clientes por deficiencias en el manejo de tiempos de respuesta, lo cual impacta en sanciones por Condusef (multas).	7. Ejecución, entrega / gestión de procesos	7.2.1 Incumplimiento de la obligación de informar	Interna / Incumplimiento de leyes / reglamentos y prácticas del mercado (incluidas las relaciones con los empleados)	Pérdida directa: Multa por parte de Condusef	1 vez cada 5 años (nunca se ha dado)	Muy improbable	Desastoso	PD=Importe de la multa PD = Días de salario mínimo de multa según artículo 43 de la ley de transparencia y ordenamiento de los servicios financieros X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF PD = 20,000 X \$59.82 PD = \$1,196,400	Indeseable	\$ 239,280.00	\$ -	\$ -	Relevante

Mapeo del Proceso				Mapeo y Medición de Riesgos														
Nombre del Proceso	Código del Proceso	Nombre del Subproceso	Código del Subproceso	Descripción		Causas		Efecto		Frecuencia	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Comentarios de la valuación	Magnitud	Pérdida anual (Potencial o histórica en \$ MXN)			Priorización
				Causa	Efecto	Tipología de riesgo - Basilea II	Internas / Externas	Pérdida directa / Pérdida Indirecta / Costo de Oportunidad	veces X día, semana, mes, año	Pérdida directa (PD)					Pérdida indirecta (PI)	Costo de Oportunidad (CO)	Relevante / No relevante	
Tratamiento a las reclamaciones y demandas	MP-04-P04	Tratamiento de las reclamaciones y demandas que conciernen a servicio al cliente.	MP-04-P04-SB-02	Deficiencias en el manejo de información confidencial del cliente, por la transmisión de información a personas no autorizadas, lo cual podría en caso de inspecciones dar lugar a multas por parte de la autoridad.	4. Clientes, productos y prácticas empresariales	4.1.4 Quebrantamiento de privacidad	Interna / Incumplimiento de leyes / reglamentos y prácticas del mercado (incluidas las relaciones con los empleados)	Pérdida directa : Importe de la multa	1 vez cada 5 años (nunca se ha dado)	Muy improbable	Desastroso	PD=Importe de la multa PD = Dias de salario mínimo de multa según artículo 108 de la ley de instituciones de crédito X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF PD = 20,000 X \$59.82 PD = \$1,196,400	\$ 239,280.00	\$ -	\$ -	Relevante		
Tratamiento a las reclamaciones y demandas	MP-04-P04	Tratamiento de las reclamaciones y demandas que conciernen a servicio al cliente.	MP-04-P04-SB-02	Envió extemporáneo o con errores, del informe trimestral a la CONDUSEF por deficiencias en la gestión de la preparación del informe o por ausencia de internet, lo cual implica multas por parte de la CONDUSEF	7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	7.2.1 Incumplimiento de la obligación de informar	Interna / Incumplimiento de leyes / reglamentos y prácticas del mercado (incluidas las relaciones con los empleados)	Pérdida directa: Multa por parte de Condusef	1 vez cada 5 años (nunca se ha dado)	Muy improbable	Desastroso	PD=Importe de la multa PD = Dias de salario mínimo de multa según artículo 43 de la ley de transparencia y ordenamiento de los servicios financieros X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF PD = 20,000 X \$59.82 PD = \$1,196,400	\$ 239,280.00	\$ -	\$ -	Relevante		
Tratamiento a las reclamaciones y demandas	MP-04-P04	Tratamiento de las reclamaciones y demandas que conciernen a servicio al cliente.	MP-04-P04-SB-02	No atender audiencias de la CONDUSEF, derivado de inasistencia a audiencias citadas por la CONDUSEF lo cual impacta en multas.	7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	7.2.1 Incumplimiento de informar	Interna / Incumplimiento de leyes / reglamentos y prácticas del mercado (incluidas las relaciones con los empleados)	Pérdida directa: Multa por parte de Condusef	1 vez cada 5 años (nunca se ha dado)	Muy improbable	Desastroso	PD=Importe de la multa PD = Dias de salario mínimo de multa según artículo 43 de la ley de transparencia y ordenamiento de los servicios financieros X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF PD = 20,000 X \$59.82 PD = \$1,196,400	\$ 239,280.00	\$ -	\$ -	Relevante		
Gestión del primer pago vencido	MP-05-P01	Detección del primer pago vencido	MP-05-P01-SB-01	Créditos sin la gestión de recuperación o para los cuales no se hayan tomado las acciones (contacto, pago, etc), por demoras o por falta de seguimiento con el fin de reportar mejores resultados lo que ocasiona impactos en la recuperación así como en la generación de información financiera ya que impacta las provisiones de riesgo crediticio (provisiones por debajo de lo real).	1. Fraude Interno	1.2.1 Fraude / fraude crediticio/ depósitos sin valor	Interna / Acto deliberado / malicia interna	Pérdida directa : Importe de la multa impuesta por la CNBV	De forma mensual se envían los reportes de cartera con las estimaciones de provisiones (Reportes impactados correspondientes al año 2009), no se ha recibido oficio con el requerimiento de pago de multa sin embargo se prevé que pueda ocurrir	Probable	Desastroso	PD=Importe de la multa PD = Dias de salario mínimo de multa según lo indicado en el artículo 108 de la ley de instituciones de crédito X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF PD = 20,000 X \$59.82 PD = \$1,196,400	\$ 1,196,400.00	\$ -	\$ -	Relevante		
Búsqueda y procesamiento de pagos vencidos	MP-05-P02	Gestión de búsqueda	MP-05-P02-SB-01	Deficiencias en la localización del cliente, por no contar con la documentación soporte de las operaciones (expediente), lo cual impacta en los tiempos de recuperación y en las metas de recuperación.	7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	7.1.9 Mantenimiento de datos de referencia	Interna / Control inexistente / inadecuado	Pérdida directa : Importe del crédito no recuperado (capital) + intereses no cobrados	1 vez por año, nunca ha pasado pero se prevé que pueda ocurrir	No probable	Substancial	PD = Importe promedio histórico de créditos no recuperados (capital) + Importe promedio histórico de Intereses no cobrados susceptibles a no recuperarse por no contar con la documentación (expediente) PD = \$35,000 + \$47,000 PD = \$82,000	\$ 82,000.00	\$ -	\$ -	No relevante		
Búsqueda y procesamiento de pagos vencidos	MP-05-P02	Procesamiento de pagos vencidos	MP-05-P02-SB-02	Errores en la elaboración de instrucciones contables para la regularización del contrato de crédito (condonaciones, pases a pérdida, restructuración, eliminación de intereses), derivado al registro incorrecto del interés, gastos y demás accesorios lo cual impacta en la generación de información financiera y con ello en caso de inspecciones posibles sanciones por la CNBV	7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	7.1.2 Errores de introducción de datos, mantenimiento o descarga	Interna / Incumplimiento de leyes / reglamentos y prácticas del mercado (incluidas las relaciones con los empleados)	Pérdida directa: Multa por parte de la CNBV como resultado de visitas de inspección, sanción a causa del registro incorrecto de operaciones de crédito.	1 vez por año, nunca ha pasado pero se prevé que pueda ocurrir	Probable	Substancial	PD=Importe de la multa PD = Dias de salario mínimo de multa según lo indicado en el artículo 108 de la ley de instituciones de crédito X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF PD = 2,000 X \$59.82 PD = \$119,640	\$ 119,640.00	\$ -	\$ -	Relevante		
Búsqueda y procesamiento de pagos vencidos	MP-05-P02	Procesamiento de pagos vencidos	MP-05-P02-SB-02	Prescripción de deudas (pagarés) por demoras o falta de seguimiento en la gestión de cobro, lo cual impacta en no poder recuperar los adeudos impactando en las metas de recuperación.	7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	7.1.8 Fallo en la gestión del colateral	Interna / Proceso /mal diseñado /insuficiente /procedimiento de tareas mal ejecutadas	Pérdida directa: Importe de crédito no recuperado + Pérdida indirecta: Intereses y gastos no cobrados	2 veces por año (se prevé que ocurra )	Algo probable	Substancial	PD = (Importe promedio histórico de créditos no recuperados (capital) + Importe promedio histórico de Intereses no cobrados susceptibles a no recuperarse por prescripción de pagarés PD =(\$35,000 + \$47,000) PD = \$82,000	\$ 164,000.00	\$ -	\$ -	No relevante		
Regularización de créditos en mora	MP-05-P03	Negociación de acuerdos para regularización	MP-05-P03-SB-01	Malversación de la cobranza, coacción a clientes para efectuar pagos en cuentas bancarias de terceros no autorizadas, lo cual impacta en pérdida de ingresos por recuperación.	1. Fraude Interno	1.2.2 Huita / extorsión / malversación / robo	Interna / Acto deliberado / malicia interna	Pérdida indirecta: Intereses no cobrados + Pérdida directa: Monto del capital del crédito no recuperado	1 vez cada 5 años (nunca se ha dado)	Muy improbable	Substancial	PD = (Importe promedio histórico de créditos no recuperados (capital) + Importe promedio histórico de Intereses no cobrados susceptibles a no recuperarse por malversación PD =(\$35,000 + \$47,000) PD = \$82,000	\$ 16,400.00	\$ -	\$ -	No relevante		
Regularización de créditos en mora	MP-05-P03	Negociación de acuerdos para regularización	MP-05-P03-SB-01	Condonación de gastos por cobranza, intereses, a familiares, amigos o ex empleados, derivado del conflicto de interés por parte de colaboradores, lo cual impacta en pérdida de ingresos por recuperación de cartera	1. Fraude Interno	1.2.10 Soborno / cohecho	Interna / Acto deliberado / malicia interna	Pérdida indirecta: Intereses no cobrados	1 vez cada 5 años (nunca se ha dado)	Muy improbable	Imperceptible	PD = Importe promedio histórico de condonación que sería susceptible a conflictos de interés PD = \$4,000	\$ 800.00	\$ -	\$ -	No relevante		
Regularización de créditos en mora	MP-05-P03	Negociación de acuerdos para regularización	MP-05-P03-SB-01	Realización de cobranza sin apego a estándares éticos, derivado de la falta de conocimiento, entrenamiento y cumplimiento a estándares éticos y profesionales, lo cual generaría quejas, demandas de clientes	4. Clientes, productos y prácticas empresariales	4.2.2 Prácticas comerciales / de mercado impropiedades	Interna / Incumplimiento de leyes / reglamentos y prácticas del mercado (incluidas las relaciones con los empleados)	Pérdida indirecta : Gastos de viaje por la atención de audiencias	10 veces por año (en promedio 10 audiencias por año)	Probable	Imperceptible	PI = Gastos promedio por la atención de audiencias = \$2,432 (\$24,316 anual)	\$ -	\$ 24,316.00	\$ -	No relevante		

Mapeo del Proceso				Mapeo y Medición de Riesgos													
Nombre del Proceso	Código del Proceso	Nombre del Subproceso	Código del Subproceso	Descripción	Tipología de riesgo - Basilea II		Causas	Efecto	Frecuencia	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Comentarios de la valuación	Magnitud	Pérdida anual (Potencial o histórica en \$ MXN)			Priorización
														Causa Efecto	Internas / Externas	Pérdida directa / Pérdida Indirecta / Costo de Oportunidad	
Regularización de créditos en mora	MP-05-P03	Negociación de acuerdos para regularización	MP-05-P03-SB-01	Realización de condonaciones de gastos, intereses o reestructuras de deudas a clientes que no cumplan con los lineamientos de riesgos, por incumplimiento a las políticas establecidas, lo que conlleva a la pérdida de ingresos.	7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	7.1.4 Ejecución errónea de modelos / sistemas	Interna / Proceso / mal diseñado / insuficiente / procedimiento de tareas mal ejecutadas	Pérdida indirecta: Intereses no cobrados a causa de condonación	1 vez por año, nunca ha pasado pero se prevé que pueda ocurrir	No probable	Imperceptible	PD = Importe promedio histórico de condonación que sería susceptible a incumplimiento de políticas PD = \$4,000	Aceptable	\$ 4,000.00	\$ -	\$ -	No relevante
Regularización de créditos en mora	MP-05-P03	Negociación de acuerdos para regularización	MP-05-P03-SB-01	Realización de condonaciones de gastos, intereses o reestructuras de deudas a clientes, que no hayan realizado la promesa de pago, por omisiones o errores en la validación de los pagos efectuados por el cliente, lo cual provoca pérdidas de ingresos.	7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	7.1.2 Errores de introducción de datos, mantenimiento o descarga	Interna / Proceso / mal diseñado / insuficiente / procedimiento de tareas mal ejecutadas	Pérdida indirecta: Intereses no cobrados a causa de condonación	1 vez por año, nunca ha pasado pero se prevé que pueda ocurrir	No probable	Imperceptible	PD = Importe promedio histórico de condonación que sería susceptible a omisiones PD = \$4,000	Aceptable	\$ 4,000.00	\$ -	\$ -	No relevante
Regularización de créditos en mora	MP-05-P03	Negociación de acuerdos para regularización	MP-05-P03-SB-01	Negociaciones o promesas de pago no autorizadas, deniado del conflicto de interés y / o abuso de confianza, lo cual impacta en la recuperación de créditos.	1. Fraude Interno	1.2.10 Soborno / cohecho	Interna / Acto deliberado / malicia interna	Pérdida indirecta: Intereses no cobrados	1 vez por año, nunca ha pasado pero se prevé que pueda ocurrir	No probable	Imperceptible	PD = Importe promedio histórico de condonación que sería susceptible a abuso de confianza PD = \$4,000	Aceptable	\$ 4,000.00	\$ -	\$ -	No relevante
Regularización de créditos en mora	MP-05-P03	Monitoreo de los pagos de créditos	MP-05-P03-SB-02	Fraude interno / malversación o desvío de recursos a cuentas no autorizadas, por falta de monitoreo en la negociación de ejecutivos con promotores lo cual impacta en la pérdida de ingresos.	1. Fraude Interno	1.2.2 Hurto / extorsión / malversación / robo	Interna / Acto deliberado / malicia interna	Pérdida indirecta: Intereses no cobrados + Pérdida directa: Monto del capital del crédito no recuperado	1 vez cada 5 años (nunca se ha dado)	Muy improbable	Substancial	PD = (Importe promedio histórico de créditos no recuperados (capital) + Importe promedio histórico de Intereses no cobrados susceptibles a no recuperarse por malversación PD = (\$35,000 + \$47,000) PD = \$82,000	Marginalmente aceptable	\$ 16,400.00	\$ -	\$ -	No relevante
Regularización de créditos en mora	MP-05-P03	Monitoreo de los pagos de créditos	MP-05-P03-SB-02	Recuperación de créditos de forma no oportuna (muy tardía), derivado de falta de seguimiento o anomalías en el reporte de pagos, lo cual impacta en las metas de recuperación.	7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	7.1.3 Incumplimiento de plazos o de responsabilidades	Interna / Proceso / mal diseñado / insuficiente / procedimiento de tareas mal ejecutadas	Pérdida directa: Importe de crédito no recuperado + Pérdida indirecta: Intereses y gastos no cobrados	1 vez por año, nunca ha pasado pero se prevé que pueda ocurrir	No probable	Substancial	PD = (Importe promedio histórico de créditos no recuperados (capital) + Importe promedio histórico de Intereses no cobrados por falta de seguimiento PD = (\$35,000 + \$47,000) PD = \$82,000	Marginalmente aceptable	\$ 82,000.00	\$ -	\$ -	No relevante
Regularización de créditos en mora	MP-05-P03	Envío de expedientes a litigio	MP-05-P03-SB-03	Transmisión no autorizada de información de clientes a terceros, derivado de deficiencias en el manejo de información confidencial, lo que impactaría en quejas de clientes, demandas e inclusive multas en caso de inspecciones.	4. Clientes, productos y prácticas empresariales	4.1.4 Quebrantamiento de privacidad	Interna / Incumplimiento de leyes / reglamentos y prácticas del mercado (incluidas las relaciones con los empleados)	Pérdida directa: Importe de la multa (ley de protección de datos personales)	1 vez cada 5 años (nunca se ha dado)	Muy improbable	Desastroso	PD=Importe de la multa PD = Días de salario mínimo de multa según artículo 108 de la ley de instituciones de crédito X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF PD = 20,000 X \$59.82 PD = \$1,196,400	Indeseable	\$ 239,280.00	\$ -	\$ -	Relevante
Recuperación vía conciliación	MP-06-P01	Negociación	MP-06-P01-SB-01	Negociaciones no autorizadas, derivado a la aplicación discrecional de los procedimientos de cobranza, lo cual implica el desvío de recursos a cuentas no autorizadas	1. Fraude Interno	1.2.2 Hurto / extorsión / malversación / robo	Interna / Acto deliberado / malicia interna	Pérdida indirecta: Intereses no cobrados + Pérdida directa: Monto del capital del crédito no recuperado	1 vez por año, nunca ha pasado pero se prevé que pueda ocurrir	No probable	Substancial	PD = (Importe promedio histórico de créditos no recuperados (capital) + Importe promedio histórico de Intereses no cobrados por negociaciones no autorizadas PD = (\$35,000 + \$47,000) PD = \$82,000	Marginalmente aceptable	\$ 82,000.00	\$ -	\$ -	No relevante
Recuperación vía conciliación	MP-06-P01	Adjudicación	MP-06-P01-SB-02	Falsificación de documentos (poderes, identificaciones oficiales), con el fin de realizar recuperaciones y no reportarlas a la Entidad apropiándose del bien recuperado, derivado a la falta de supervisión o vigilancia en los procedimientos de recuperación y / o visitas a deudores, lo cual deriva en el desvío de recursos o recuperación de bienes sin declarar a la institución	1. Fraude Interno	1.2.5 Falsificación interna	Interna / Acto deliberado / malicia interna	Pérdida directa: Valor del vehículo recuperado pero no declarado	3 veces al año	Algo probable	Substancial	PD = Promedio del importe de los 3 créditos defaultados PD = \$117,229	Marginalmente aceptable	\$ 351,687.00	\$ -	\$ -	Relevante
Recuperación vía conciliación	MP-06-P01	Adjudicación	MP-06-P01-SB-02	Recibir bienes en dación en pago o adjudicados no representen un beneficio real para la institución o que sean de difícil realización, debido a la inexistencia de un catálogo con los bienes susceptibles de dación o adjudicación a favor y que representen la mejor opción así como las condiciones en las que deben de recibirse, lo que podría representar quebrantos por la imposibilidad de la realización de venta o gastos adicionales.	7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	7.1.8 Fallo en la gestión del colateral	Interna / Proceso / mal diseñado / insuficiente / procedimiento de tareas mal ejecutadas	Pérdida directa: Importe del vehículo no vendido	1 vez cada 5 años (se presenta el caso de una motocicleta decomisada en mal estado hace 3 años)	Muy improbable	Marginal	PD = Valor según libro azul de motocicleta que no se concreto venta PD = \$25,000	Aceptable	\$ 5,000.00	\$ -	\$ -	No relevante
Recuperación vía conciliación	MP-06-P01	Adjudicación	MP-06-P01-SB-02	Robo o sustracción de activos recibidos en dación en pago o adjudicados, derivados de la ausencia de un proceso de recepción y custodia (agencias o despachos externos), lo que deriva en pérdida de activos de la institución.	2. Fraude Externo	2.1.1 Hurto / robo / estafa / extorsión / soborno	Externa / Acto deliberado o malicia externa	Pérdida directa: Importe del valor del vehículo robado	1 vez cada 5 años (nunca se ha dado)	Muy improbable	Substancial	PD = Importe promedio histórico del valor según libro azul de los vehículos recuperados susceptibles de sustracción no autorizada PD = \$110,000	Marginalmente aceptable	\$ 22,000.00	\$ -	\$ -	No relevante
Recuperación vía conciliación	MP-06-P01	Adjudicación	MP-06-P01-SB-02	Registro contable incorrecto, derivado de la ausencia de avalúo correspondiente a los bienes recibidos en dación en pago por la falta de políticas y procedimientos para la aplicación de traspaso de registro contable de los bienes adjudicados o recibidos en dación en pago, lo que ocasiona la generación de información financiera incorrecta y en caso de auditorías por parte de la CNBV posibles multas resultado de la inspección.	7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	7.1.5 Error contable / atribución a entidades erróneas	Interna / Incumplimiento de leyes / reglamentos y prácticas del mercado (incluidas las relaciones con los empleados)	Pérdida directa: Multa por parte de la CNBV como resultado de visitas de inspección, sanción a causa del registro incorrecto de operaciones de crédito	1 vez por año, nunca ha pasado pero se prevé que pueda ocurrir	No probable	Substancial	PD=Importe de la multa PD = Días de salario mínimo de multa según lo indicado en el artículo 108 de la ley de instituciones de crédito X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF PD = 2,000 X \$59.82 PD = \$119,640	Marginalmente aceptable	\$ 119,640.00	\$ -	\$ -	No relevante

Mapeo del Proceso				Mapeo y Medición de Riesgos													
Nombre del Proceso	Código del Proceso	Nombre del Subproceso	Código del Subproceso	Descripción	Tipología de riesgo - Basilea II		Causas	Efecto	Frecuencia	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Comentarios de la valuación	Magnitud	Pérdida anual (Potencial o histórica en \$ MXN)			Priorización
														Pérdida directa (PD)	Pérdida indirecta (PI)	Costo de Oportunidad (CO)	
				Causa-Efecto			Internas / Externas	Pérdida directa / Pérdida Indirecta / Costo de Oportunidad	veces X día, semana, mes, año								
Administración de cartera via agencias externas	MP-06-P02	Entrega de cartera	MP-06-P02-SB-01	Pérdida, robo o transferencia no autorizada de documentación con información confidencial del cliente a causa del resguardo inapropiado de documentación del cliente así como por la entrega de información a terceros no autorizados, lo cual conlleva que en casos de inspección por parte del regulador genere multas o sanciones.	4. Clientes, productos y prácticas empresariales	4.1.4 Quebrantamiento de privacidad	Interna / Incumplimiento de leyes / reglamentos y prácticas del mercado (incluidas las relaciones con los empleados)	Pérdida directa: Importe de la multa (ley de protección de datos personales)	1 vez cada 5 años (nunca se ha dado)	Muy improbable	Desastroso	PD=Importe de la multa PD = Días de salario mínimo de multa según artículo 108 de la ley de instituciones de crédito X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF PD = 20,000 X \$59.82 PD = \$1,196,400	Indeseable	\$ 239,280.00	\$ -	\$ -	Relevante
Administración de cartera via agencias externas	MP-06-P02	Medición de la recuperación	MP-06-P02-SB-02	Prescripción de documentos (pagarés), derivado de demoras en la gestión de recuperación (interna o por agencia) o por demoras en la entrega de la documentación por parte del área de archivo.	7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	7.1.8 Fallo en la gestión del colateral	Interna / Control inexistente / inadecuado	Pérdida directa: Importe de crédito no recuperado + Pérdida indirecta: Intereses y gastos no cobrados	1 vez por año, nunca ha pasado pero se prevé que pueda ocurrir	No probable	Substancial	PD = (Importe promedio histórico de créditos no recuperados (capital) + Importe promedio histórico de Intereses no cobrados por prescripción del crédito PD =(\$35,000 + \$47,000) PD = \$82,000	Marginalmente aceptable	\$ 82,000.00	\$ -	\$ -	No relevante
Administración de cartera via agencias externas	MP-06-P02	Medición de la recuperación	MP-06-P02-SB-02	Créditos sin la gestión de recuperación o para los cuales no se hayan tomado las acciones (contacto, pago, etc), por demoras o por falta de seguimiento lo que ocasiona impactos en la recuperación.	7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	7.1.3 Incumplimiento de plazos o de responsabilidades	Interna / Control inexistente / inadecuado	Pérdida directa: Importe de crédito no recuperado + Pérdida indirecta: Intereses y gastos no cobrados	1 vez por año, nunca ha pasado pero se prevé que pueda ocurrir	No probable	Substancial	PD = (Importe promedio histórico de créditos no recuperados (capital) + Importe promedio histórico de Intereses no cobrados por demoras del proceso PD =(\$35,000 + \$47,000) PD = \$82,000	Marginalmente aceptable	\$ 82,000.00	\$ -	\$ -	No relevante
Administración de cartera via agencias externas	MP-06-P02	Facturación a agencias externas	MP-06-P02-SB-03	Pago adicional o mayor al acordado de honorarios a agencias externas debido a deficiencias en la validación de la recuperación efectiva (contabilizada en sistema) y / o por aumento de comisiones no autorizadas, lo cual provoca gastos adicionales.	7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	7.1.3 Incumplimiento de plazos o de responsabilidades	Interna / Control inexistente / inadecuado	Pérdida indirecta: Importe de honorarios no justificados o con comisiones mayores a las convenidas	1 vez cada año (se dio el caso de un error en la validación se pago de más por \$5,000)	No probable	Imperceptible	PD = Importe de la facturación adicional pagada a Agencia de cobranza externa por error PD = \$5,000	Aceptable	\$ 5,000.00	\$ -	\$ -	No relevante
Venta de cartera	MP-06-P03	Valuación y retiro de cartera	MP-06-P03-SB-01	Registro incorrecto de operaciones, derivado de errores en la elaboración de instrucciones contables lo cual deriva en el registro incorrecto de movimiento tales como condonaciones, pasés a pérdida, etc., lo cual ocasiona la generación de información financiera incorrecta y con ello sanciones por parte del regulador	7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	7.1.5 Error contable / atribución a entidades erróneas	Interna / Incumplimiento de leyes / reglamentos y prácticas del mercado (incluidas las relaciones con los empleados)	Pérdida directa: Multa por parte de la CNEBV como resultado de visitas de inspección, sanción a causa del registro incorrecto de operaciones de crédito.	1 vez por año, nunca ha pasado pero se prevé que pueda ocurrir	No probable	Substancial	PD=Importe de la multa PD = Días de salario mínimo de multa según lo indicado en el artículo 108 de la ley de instituciones de crédito X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF PD = 2,000 X \$59.82 PD = \$119,640	Marginalmente aceptable	\$ 119,640.00	\$ -	\$ -	No relevante
Venta de cartera	MP-06-P03	Autorización de venta de cartera	MP-06-P03-SB-02	Aplicación de movimientos no autorizados, debido a la presentación de la instrucción para la venta sin haber sido autorizadas por el nivel facultado y carente de documentación comprobatoria del movimiento, lo cual genera la venta de contratos no procedentes y con ello posibles quebrantos por cartera que es posible recuperar.	7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	7.1.3 Incumplimiento de plazos o de responsabilidades	Interna / Control inexistente / inadecuado	Pérdida directa: Importe de crédito no recuperado + Pérdida indirecta: Intereses y gastos no cobrados	1 vez cada 5 años (nunca se ha dado)	Muy improbable	Substancial	PD = Importe promedio histórico de créditos no recuperados (capital) + Importe promedio histórico de Intereses sin haber sido autorizado por el nivel facultado PD =(\$35,000 + \$47,000) PD = \$82,000	Marginalmente aceptable	\$ 16,400.00	\$ -	\$ -	No relevante
Pase a cartera vencida	MP-06-P04	Valuación de cartera vencida	MP-06-P04-SB-01	Registro contable incorrecto, derivado de la ausencia de la valuación correspondiente a la cartera vendida por la falta de políticas y procedimientos para la valuación y registro contable, lo que ocasiona la generación de información financiera incorrecta y en caso de auditorías por parte de la CNEBV posibles multas resultado de la inspección.	7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	7.1.5 Error contable / atribución a entidades erróneas	Interna / Incumplimiento de leyes / reglamentos y prácticas del mercado (incluidas las relaciones con los empleados)	Pérdida directa: Multa por parte de la CNEBV como resultado de visitas de inspección, sanción a causa del registro incorrecto de operaciones de crédito.	1 vez por año, nunca ha pasado pero se prevé que pueda ocurrir	No probable	Substancial	PD=Importe de la multa PD = Días de salario mínimo de multa según lo indicado en el artículo 108 de la ley de instituciones de crédito X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF PD = 2,000 X \$59.82 PD = \$119,640	Marginalmente aceptable	\$ 119,640.00	\$ -	\$ -	No relevante
Pase a cartera vencida	MP-06-P04	Formalización del pase a pérdidas de la cartera vencida	MP-06-P04-SB-02	Fraude interno / conflicto de interés por el pase discrecional de pérdidas, debido al pase a pérdida de créditos sin contar con la dictaminación correspondiente y / o con la autorización de la Administración, lo cual representa en quebrantos para la institución por la irrecuperabilidad de créditos	1 Fraude Interno	1.1.3 Operaciones no autorizadas (con pérdidas pecuniarías)	Interna / Acto deliberado / malicia interna	Pérdida indirecta: Intereses no cobrados + Pérdida directa: Monto del capital del crédito no recuperado	1 vez cada 5 años (nunca se ha dado)	Muy improbable	Substancial	PD = (Importe promedio histórico de créditos no recuperados (capital) + Importe promedio histórico de Intereses por fraude interno PD =(\$35,000 + \$47,000) PD = \$82,000	Marginalmente aceptable	\$ 16,400.00	\$ -	\$ -	No relevante
Pase a cartera vencida	MP-06-P04	Formalización del pase a pérdidas de la cartera vencida	MP-06-P04-SB-02	Transmisión incorrecta de créditos a cartera vendida o a pérdidas, por errores, omisiones o deficiencias en el proceso de validación de los créditos previo a su transmisión (créditos en proceso de aclaraciones o que no proceda la transmisión ) o sin la autorización de la Administración, afectando la calidad de la base de datos con la cartera y con ello el registro contable lo cual en caso de ser reportado a la CNEBV generaría multas y sanciones según las disposiciones aplicables a las instituciones de crédito.	7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	7.1.2 Errores de introducción de datos, mantenimiento o descarga	Interna / Control inexistente / inadecuado	Pérdida directa: Importe de la multa o sanción impuesta por la CNEBV	2 veces por año (se han presentado dos casos el año pasado aunque no se ha recibido el Oficio con la notificación de multa por parte de la CNEBV	Algo probable	Substancial	PD=Importe de la multa PD = Días de salario mínimo de multa según lo indicado en el artículo 108 de la ley de instituciones de crédito X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF PD = 2,000 X \$59.82 PD = \$119,640	Marginalmente aceptable	\$ 119,640.00	\$ -	\$ -	Relevante
Monitoreo a la gestión de la cobranza por incumplimiento	MP-06-P05	Creación de estadísticas y análisis de resultados.	MP-06-P05-SB-01	No contemplar la presentación de reportes de seguimiento / o de informes de resultados, lo que conlleva que no se pueda validar y medir la efectividad del desempeño de la recuperación de cartera y con ello el pago de honorarios sin la validación objetiva del desempeño	7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	7.1.9 Mantenimiento de datos de referencia	Interna / Control inexistente / inadecuado	Costos de Oportunidad: Reducción de gastos por eficiencia en la cobranza (honorarios a personal, visitas domiciliarias)	1 vez cada año (se prevé que se tiene que reducir los gastos en un 5% de la facturación promedio anual)	No probable	Substancial	CO = 5% de la facturación promedio anual CO = \$97,380.99	Marginalmente aceptable	\$ -	\$ -	\$ 97,380.99	No relevante
Monitoreo a la gestión de la cobranza por incumplimiento	MP-06-P05	Realización de estudios para la mejora del proceso o para la generación de pronósticos.	MP-06-P05-SB-02	Desconocimiento del comportamiento de la recuperación por falta de pronósticos y herramientas estadísticas, lo cual contribuye a tener estrategias de recuperación mal orientadas impactando al cumplimiento de metas de recuperación.	7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	7.1.9 Mantenimiento de datos de referencia	Interna / Control inexistente / inadecuado	Costos de Oportunidad: Reducción de gastos por eficiencia en la cobranza (honorarios a personal, visitas domiciliarias)	1 vez cada año (se prevé que se tiene que reducir los gastos en un 5% de la facturación promedio anual)	No probable	Substancial	CO = 5% de la facturación promedio anual CO = \$97,380.99	Marginalmente aceptable	\$ -	\$ -	\$ 97,380.99	No relevante

# Anexo 9

## Mapeo de controles para el proceso de crédito

Mapeo del Proceso						Mapeo y Medición de Riesgos					Mapeo de Controles									
Macroproceso	Código del Macroproceso	Nombre del Proceso	Código del Proceso	Nombre del Subproceso	Código del Subproceso	Descripción Causa Efecto	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Comentarios de la valuación	Magnitud	Priorización Relevante / No relevante	Descripción	Categoría	Tipología	Naturaleza	Frecuencia	Dueño	Sistema	Evidencia del control	Jerarquía
Promoción	MP-01	Desarrollo de ofertas de promoción	MP-01-P01	Generación de ideas, elaboración de conceptos y definición de oferta.	MP-01-P01-SB-01	Lanzamiento de productos o campañas con deficiencias entre la compatibilidad entre el cotizador de créditos de la página web de cada punto de venta con la oferta del producto y el sistema de crédito, por que no se completó la instalación del cotizador en la página web así como su puesta a punto a causa de deficiencias en la administración del proyecto lo cual impide al sistema avanzar con el estudio de crédito generando créditos rechazados.	Alta probabilidad	Imperceptible	CO = Margen de utilidad promedio por crédito X Importe promedio histórico por crédito financiado CO = 3.8% x \$140,000 = \$5,320 COA (Costo de Oportunidad Anual) = Margen de utilidad promedio por crédito X # Créditos rechazados X Importe promedio histórico por crédito financiado COA = 3.8% X 67 X \$140,000 = \$356,440.00	Marginamente aceptable	No relevante	El Administrador del Proyecto (Área Comercial) cada vez que se lanza un nuevo producto, campaña u oferta, realiza las pruebas (ambiente de pruebas) al cotizador web así como en la parametría del sistema de crédito al menos con un mes de anticipación al lanzamiento de la oferta comercial, nuevo producto o campaña, con el fin de reportar sobre las incidencias encontradas a la Dirección Comercial y a la Dirección de Sistemas	Verificación	Preventivo	Manual	En cada operación	Gerencia Comercial	Sistema de Crédito	Hoja de pruebas	No clave
Promoción	MP-01	Desarrollo de ofertas de promoción	MP-01-P01	Desarrollo técnico de ofertas.	MP-01-P01-SB-02	Incumplimiento de la legislación o regulación, derivado de no conocer o prever por parte de la Administración Comercial de la legislación vigente (CNEV, Confusef) que impactan el desarrollo de ofertas de créditos al público lo cual conlleva sanciones del regulador (CNEV)	No probable	Severo	PD = Días de salario mínimo de multa según artículo 42 de ley de transparencia y ordenamiento de servicios financieros X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF. PD = 5,000 X \$59.62 PD = \$299,100.00	Indeseable	Relevante	El Administrador del Proyecto (Área Comercial) y el Gerente de Mercadotecnia cada vez que se lanza un nuevo producto, campaña u oferta coordinan la realización de las validaciones al contenido comercial de las ofertas y / o campañas con el fin de que se cumplan con el uso de marca e imagen corporativa, así mismo solicitan vía e mail al Gerente de Jurídico la revisión del material a publicar al cumplimiento de las disposiciones indicadas en la Ley de Transparencia solicitando el VoBo por escrito.	Autorización	Preventivo	Manual	En cada operación	Gerente de Mercadotecnia	Sistema de Crédito	Correo electrónico con VoBo	Clave
Promoción	MP-01	Desarrollo de ofertas de promoción	MP-01-P01	Lanzamiento de ofertas.	MP-01-P01-SB-03	Aumento de rechazos de solicitudes de créditos durante el inicio del lanzamiento ofertas comerciales, sin haber comunicado a la fuerza de ventas los requisitos comerciales de la nueva oferta (requisición de solicitudes de crédito que incumplan con los porcentajes de enganche, firmas avalas, tipo de cobertura de seguro, aseguradoras participantes), lo cual provoca costos de oportunidad por los créditos rechazados.	Alta probabilidad	Imperceptible	CO = Margen de utilidad promedio por crédito X Importe promedio histórico por crédito financiado CO = 3.8% x \$140,000 = \$5,320 COA (Costo de Oportunidad Anual) = Margen de utilidad promedio por crédito X # Créditos rechazados X Importe promedio histórico por crédito financiado COA = 3.8% X 56 X \$140,000 = \$297,920.00	Marginamente aceptable	No relevante	Cada vez que se pone en marcha una oferta u campaña las Gerencias Regionales y Nacional de Ventas realizan sesiones de trabajo en las cuales se explica a la fuerza de ventas los requisitos, procedimientos y estrategia de venta a ejecutar, lo anterior queda documentado en las minutas de trabajo y hojas de asistencia.	Supervisión	Preventivo	Manual	En cada operación	Gerencia Comercial	N/A	Minutas de trabajo	No clave
Promoción	MP-01	Desarrollo de campañas de publicidad	MP-01-P02	Definición campañas de publicidad.	MP-01-P02-SB-01	Incumplimiento a disposiciones regulatorias internas así como de la regulación local impuesta por autoridades por implementar programas de publicidad fuera de los parámetros regulatorios emitidos por las autoridades, lo cual conlleva a sanciones o en su caso mala imagen o reputación	No probable	Severo	PD = Días de salario mínimo de multa según artículo 42 de ley de transparencia y ordenamiento de servicios financieros X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF. PD = 5,000 X \$59.62 PD = \$299,100.00	Indeseable	Relevante	El Administrador del Proyecto (Área Comercial) y el Gerente de Mercadotecnia cada vez que se lanza un nuevo producto, campaña u oferta coordinan la realización de las validaciones al contenido comercial de las ofertas y / o campañas con el fin de que se cumplan con el uso de la marca e imagen corporativa, así mismo solicitan vía e mail al Gerente de Jurídico la revisión del material a publicar al cumplimiento de las disposiciones indicadas en la Ley de Transparencia solicitando el VoBo por escrito.	Autorización	Preventivo	Manual	En cada operación	Gerente de Mercadotecnia	N/A	Correo electrónico con VoBo	Clave
Promoción	MP-01	Desarrollo de campañas de publicidad	MP-01-P02	Implementación de campañas de publicidad.	MP-01-P02-SB-02	Impresión y distribución de material publicitario en puntos de venta que incumple con la regulación y que es retirado de los puntos de venta para evitar sanciones, por deficiencias en el procedimiento de validación por parte de la Entidad de las muestras entregadas por la Agencia de publicidad con el contenido del material publicitario y que se haya dado el VoBo al proveedor para la impresión y distribución del material, lo que significa aumento del gasto de impresión y distribución.	No probable	Substancial	PD = Monto del gasto por reimpresión y distribución de material publicitario PD = \$88,000.00	Marginamente aceptable	No relevante	Antes de liberar o autorizar la impresión del material al proveedor el Gerente de Mercadotecnia recaba una muestra del material y confirma con el área Legal que el material cumple con los requisitos legales, así mismo Mercadotecnia verifica que el material cumple con los requisitos de impresión tales como colores y marca, luego firma la muestra como evidencia de la autorización para ser remitida al proveedor con la que se libera la instrucción de orden de impresión.	Autorización	Preventivo	Manual	En cada operación	Gerente de Mercadotecnia	N/A	Hoja con la muestra autorizada	No clave
Promoción	MP-01	Vinculación con prospectos	MP-01-P03	Aprovisionamiento de recursos.	MP-01-P03-SB-01	Dstrucción de papelería indispensable para el otorgamiento del crédito tales como : Contratos, pagarés, folders para expedientes, por cambio en la imagen corporativa, adecuaciones regulatorias y cambio de razón social, debido a la mala planeación y deficiencias en la comunicación con los nuevos requerimientos comerciales y legales previo a la solicitud de ordenes de abastecimiento de papelería, lo cual aumenta los gastos para la impresión de papelería	No probable	Substancial	PD = Monto del gasto por reimpresión y distribución de papelería PD = \$137,708.00	Marginamente aceptable	No relevante	Previo al envío a impresión de papelería, el Gerente de Jurídico autoriza que el contenido del material este conforme a la regulación local aplicable, a solicitud del área Comercial. Por otra parte el Gerente de Logística recibe revisando producto vs orden de compra y factura. El pago queda detenido hasta que la factura muestre la firma de conformidad del área solicitante.	Autorización	Preventivo	Manual	En cada operación	Gerente de Mercadotecnia	N/A	Factura firmada	No clave
Promoción	MP-01	Vinculación con prospectos	MP-01-P03	Entrenamiento a fuerza de ventas.	MP-01-P03-SB-02	Venta de productos cuya solicitud no fue requisitada o capturada correctamente en sistema de crédito y / o que el expediente no fue integrado según política de riesgo y que por lo tanto no fue posible continuar con la venta por deficiencias en la capacitación a Promotores, lo cual incrementa el número de créditos rechazados	Probable	Imperceptible	CO = Margen de utilidad promedio por crédito X Importe promedio histórico por crédito financiado CO = 3.8% x \$140,000 = \$5,320 COA (Costo de Oportunidad Anual) = Margen de utilidad promedio por crédito X # Créditos rechazados / mes X 12 meses X Importe promedio histórico por crédito financiado COA = 3.8% X 4 X 12 X \$140,000 = \$255,360	Marginamente aceptable	No relevante	El Coordinador de Capacitación Operaciones de forma mensual lleva a cabo la capacitación a los Promotores de nuevo ingreso así como cuando se emite una nueva disposición en la política de riesgo crédito, coordina sesiones de trabajo dirigida a los Gerentes y Supervisores de Ventas con el fin de difundir la mecánica de venta y requisitos, la evidencia son las hojas de asistencia firmadas por los participantes.	Supervisión	Preventivo	Manual	Mensual	Coordinador de Capacitación Operaciones	N/A	Hojas de asistencia	No clave

Mapeo del Proceso						Mapeo y Medición de Riesgos					Mapeo de Controles									
Macroproceso	Código del Macroproceso	Nombre del Proceso	Código del Proceso	Nombre del Subproceso	Código del Subproceso	Mapeo y Medición de Riesgos					Mapeo de Controles									
						Descripción	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Comentarios de la valuación	Magnitud	Priorización	Descripción	Categoría	Tipología	Naturaleza	Frecuencia	Dueño	Sistema	Evidencia del control	Jerarquía
Causa Efecto						Alta probabilidad	Imperceptible	CO = Margen de utilidad promedio por crédito X Importe promedio histórico por crédito financiado CO = 3.8% x \$140,000 = \$5,320 COA (Costo de Oportunidad Anual) = Margen de utilidad promedio por crédito X # Créditos rechazados X Importe promedio histórico por crédito financiado COA = 3.8% X 40 X \$140,000 = \$212,800	Marginalmente aceptable	No relevante	Procedimiento/ Política / Plan Contingencia	Autorización/ Monitoreo/Verificación/Supervisión	Detectivo/Correctivo/Preventivo	Automática / Manual	Continuo / En cada operación /Diaria / Semanal/ Quincenal/ Mensual/Trimestral/Semestral / Anual	Puesto	Sistema / Aplicación	Documental / Digital	Clave / No Clave	
Venta	MP-02	Negociación y asesoramiento	MP-02-P01	Asesoramiento a cliente	MP-02-P01-SB-01	Incremento de rechazos, por vender productos / servicios recién lanzados al mercado incompatibles con el perfil del cliente buscado por no haber difundido y capacitado a la fuerza de venta sobre la metodología de identificación y captación de clientes de acuerdo con las estrategias corporativas, mecánica operativa y política de riesgo generando solicitudes innivables y como consecuencia pérdida de mercado.	Alta probabilidad	Imperceptible	CO = Margen de utilidad promedio por crédito X Importe promedio histórico por crédito financiado CO = 3.8% x \$140,000 = \$5,320 COA (Costo de Oportunidad Anual) = Margen de utilidad promedio por crédito X # Créditos rechazados X Importe promedio histórico por crédito financiado COA = 3.8% X 40 X \$140,000 = \$212,800	Marginalmente aceptable	No relevante	El Administrador del Proyecto (Área Comercial) y el Gerente de Mercadotecnia cada vez que se lanza un nuevo producto, campaña u oferta coordinan la validación y difusión a las Gerencias Comerciales del procedimiento o mecánica operativa de las ofertas y / o campañas con el fin de que se cumplan con la Política de Riesgo Crédito, dicha revisión se hace en conjunto con la Dirección de Riesgo de la Entidad.	Supervisión	Detectivo	Manual	En cada operación	Gerencia Comercial	N/A	Minuta de acuerdos	No clave
Venta	MP-02	Negociación y asesoramiento	MP-02-P01	Negociación	MP-02-P01-SB-02	Fraude Interno en el ingreso de solicitudes de crédito por usurpación de identidad de cliente y falsificación de solicitudes de crédito y documentos oficiales por parte de Promotores lo cual deriva en posibles quebrantos al no detectarse a tiempo la operación fraudulenta	No probable	Substancial	PD = Importe promedio histórico de los créditos financiados que sería susceptible a un fraude interno PD = \$140,000	Marginalmente aceptable	No relevante	El Promotor Comercial envía vía e mail a la Plataforma Comercial la documental entregada por el cliente (Preautorización) no se permite avanzar con el trámite sin la firma y sello de cotejado contra original por parte del Supervisor de la Plataforma Comercial así mismo realiza una primer examinación de la documental del cliente, la documental es entregada a Pre estudio por parte del Supervisor de la Plataforma Comercial para la realización de la investigación y aprobación de la solicitud.	Verificación	Detectivo	Manual	En cada operación	Gerencia Plataforma comercial	Sistema de Crédito	Solicitud firmada y sellada	No clave
Venta	MP-02	Formalización de venta	MP-02-P02	Preautorización	MP-02-P02-SB-01	Ingreso de solicitudes con perfil no aceptable para la Entidad (perfil basado en edad y profesión) por incumplimiento a las políticas de riesgo crédito, lo cual podría conllevar a aceptar clientes para los cuales no sea posible recuperar el crédito.	No probable	Substancial	PD = Importe promedio histórico de los créditos financiados que sería susceptible a la incidencia PD = \$140,000	Marginalmente aceptable	No relevante	El Promotor Comercial envía vía e mail a la Plataforma Comercial la documental entregada por el cliente (Preautorización) no se permite avanzar con el trámite sin el VoBo por parte del Supervisor de la Plataforma Comercial como evidencia al cumplimiento de los requisitos documentales según política de riesgo crédito.	Autorización	Detectivo	Manual	En cada operación	Gerencia Plataforma comercial	Sistema de Crédito	1.-Solicitud firmada y sellada 2.- Documental sellada y firmada	No clave
Venta	MP-02	Formalización de venta	MP-02-P02	Preautorización	MP-02-P02-SB-01	Fraude Interno en la preautorización de solicitudes de crédito por usurpación de identidad de cliente y falsificación de solicitudes de crédito y documentos oficiales por parte de Promotores lo cual deriva en posibles quebrantos al no detectarse a tiempo la operación fraudulenta	No probable	Substancial	PD = Importe del crédito financiado y defraudado por Promotor de ventas PD = \$146,297.90	Marginalmente aceptable	Relevante	Por cada solicitud preautorizada es requiendo la revisión y VoBo de la Gerencia Comercial así mismo es el único en liberar (enviar a pre estudio) las solicitudes capturadas por la plataforma comercial desde el sistema de crédito, no se podrá continuar con la operación sin el cumplimiento de este requisito indicado en el manual de operación de crédito.	Autorización	Detectivo	Manual	En cada operación	Gerencia Comercial	N/A	1.-Solicitud firmada y sellada 2.- Documental sellada y firmada	Clave
Venta	MP-02	Formalización de venta	MP-02-P02	Integración de expediente inicial.	MP-02-P02-SB-02	Omitir o no ingresar los documentos en la base de clientes derivado a errores en el procesamiento de la operación, lo cual deriva en aumento de rechazos no justificados y por ende costos de oportunidad por pérdida de mercado.	Probable	Imperceptible	CO = Margen de utilidad promedio por crédito X Importe promedio histórico por crédito financiado CO = 3.8% x \$140,000 = \$5,320 COA (Costo de Oportunidad Anual) = Margen de utilidad promedio por crédito X # Créditos rechazados / mes X 12 meses X Importe promedio histórico por crédito financiado COA= 3.8% X 5 X 12 X \$140,000 = \$319,200	Marginalmente aceptable	No relevante	Durante la captura y escaneo de documentos es responsabilidad del Ejecutivo requisitar un check list y firmarlo, en el check list indica las revisiones y documentos requeridos para continuar con el proceso, en caso de que no se envíe adjunto a la documentación escaneada la mesa de Pre estudio no puede continuar con la operación.	Verificación	Detectivo	Manual	En cada operación	Gerencia Comercial	Base cliente	Check list	No clave
Venta	MP-02	Seguimiento a la venta	MP-02-P03	Supervisión a la fuerza de ventas.	MP-02-P03-SB-01	Fraude interno por parte de empleado al manipular o falsificar documentación (usurpación de identidad) al momento de dar de alta en la base cliente, lo cual deriva en posibles quebrantos al no detectarse a tiempo la operación fraudulenta	No probable	Substancial	PD = Importe promedio histórico de los créditos financiados que sería susceptible a un fraude interno PD = \$140,000	Marginalmente aceptable	No relevante	Por política de riesgo el área de Colocación que reporta a la Dirección de Riesgo no le es posible financiar operaciones de crédito sin que los comercios afiliados a través de las plataformas comerciales envíen la documental original, así mismo previo al pago de la operación se revisa que los documentos enviados por la plataforma comercial no presente alteraciones y la documentación oficial cumpla con los candados de seguridad (Check list).	Supervisión	Preventivo	Manual	En cada operación	Gerencia Comercial	N/A	Check list	No clave
Venta	MP-02	Seguimiento a la venta	MP-02-P03	Supervisión a la fuerza de ventas.	MP-02-P03-SB-01	Aumento de rechazos debido a que la fuerza de ventas no tiene capacitación (incluido código de ética y sanas prácticas de ventas), a causa de la inexistencia de un programa de capacitación lo cual conlleva en disminución de productividad al desconocer las políticas internas.	Algo probable	Imperceptible	CO = Margen de utilidad promedio por crédito X Importe promedio histórico por crédito financiado CO = 3.8% x \$140,000 = \$5,320 COA (Costo de Oportunidad Anual) = Margen de utilidad promedio por crédito X # Créditos rechazados / mes X 12 meses X Importe promedio histórico por crédito financiado COA = 3.8% X 3 X 12 X \$140,000 = \$191,520	Aceptable	No relevante	El Coordinador de Capacitación Operaciones mensualmente realiza la coordinación de capacitación en temas de mecánica y políticas de operación, dicho curso está dirigido a los nuevos ingresos o en su caso a Supervisores y Gerentes en los casos en los que hay cambios en la mecánica de operación, la evidencia es la hoja de asistencia firmada	Supervisión	Preventivo	Manual	Mensual	Coordinador de Capacitación Operaciones	N/A	Hoja de asistencia	No clave

Mapeo del Proceso						Mapeo y Medición de Riesgos					Mapeo de Controles									
Macroproceso	Código del Macroproceso	Nombre del Proceso	Código del Proceso	Nombre del Subproceso	Código del Subproceso	Descripción Causa-Efecto	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Comentarios de la valuación	Magnitud	Priorización Relevante / No relevante	Descripción Procedimiento/ Política / Plan Contingencia	Categoría Autorización/ Monitoreo/Verificación/Supervisión	Tipología Detectivo/Correctivo/Preventivo	Naturaleza Automática / Manual	Frecuencia Continuo / En cada operación / Diaria / Semanal/ Quincenal/ Mensual/Trimestral/Semestral / Anual	Dueño Puesto	Sistema / Aplicación	Evidencia del control Documental / Digital	Jerarquía Clave / No Clave
Autorización y financiamiento	MP-03	Análisis de Crédito	MP-03-P01	Pre estudio	MP-03-P01-SB-01	Autorizar solicitudes con perfil no aceptable para la Entidad (perfil basado en edad y profesión) por incumplimiento en las políticas de riesgo crédito, lo cual podría conllevar a aceptar clientes para los cuales no sea posible recuperar el crédito.	No probable	Desastroso	PD = Importe del crédito financiado (Capital) que no es recuperado "caso disputado federal" PD = \$500,000	Indeseable	Relevante	El ejecutivo atiende las alertas indicadas por el sistema base cliente, base crédito y base telefónica con las coincidencias del solicitante en caso de que sea un rechazo en automático ya no es posible continuar con la operación y si es posible apelar una alerta solicita a Formalización (riesgos), el estudio correspondiente recabando el VoBo del Gerente de Crédito según el nivel de competencia.	Autorización	Preventivo	Automática	En cada operación	Gerente de Admisión de Créditos	Base cliente / Base telefónica	Resolución del sistema	Clave
						Otorgamiento no autorizado de créditos, debido al incumplimiento a los niveles de autorización (violación a los límites según facultades) indicada en la políticas de crédito, lo cual impacta en la recuperabilidad del crédito	Algo probable	Severo	PD = Importe promedio de los dos casos que se han presentado en el año PD = (\$230,000 + \$250,000) / 2 PD = \$240,000	Indeseable	Relevante	Se tienen definidos en la Política de Riesgo Crédito los niveles de autorización en función de los montos solicitados en el crédito (tabla de competencia) todos los expedientes deben estar firmados por el funcionario correspondiente según competencia	Autorización	Preventivo	Manual	En cada operación	Director de Operaciones	Base crédito	1.- Resolución del sistema. 2.- Expediente firmado	Clave
						Fraude externo en operaciones de crédito, por la recepción y otorgamiento de créditos con documentación falsa o declaraciones falsas, lo cual impacta en quebrantos por la no recuperabilidad del crédito.	Alta probabilidad	Severo	PD = Importe promedio histórico de los fraudes externos financiados PD = \$231,102	Intolerable	Relevante	El Ejecutivo de Pre estudio valida que la documentación tales como Estado de cuenta, identificaciones oficiales, comprobantes de ingresos cumplan con los candados de seguridad en cumplimiento con las Políticas de Prevención de Fraude Externo, así mismo realiza la consulta en la Base cliente y base telefónica con el fin de detectar alertas (coincidencias con defraudadores), en caso de encontrar inconsistencias o alertas turna el caso al área de Prevención de Fraude y detiene la operación, la evidencia en la consulta a la base cliente y la firma de aprobación adjunto a la solicitud.	Verificación	Detectivo	Manual	En cada operación	Gerente de Admisión de Créditos	Base cliente / Base telefónica	1.- Resolución del sistema. 2.- Expediente firmado	Clave
						Falsificación o alteración de documentos con participación de empleados, para el auto otorgamiento de créditos con beneficio personal o para terceros, a causa de colusión entre empleados.	Algo probable	Substancial	PD = Importe promedio de los cuatro casos de fraude interno históricos PD = \$590,352 / 4 PD = \$147,588	Marginalmente aceptable	Relevante	El Ejecutivo de Pre estudio como parte del procedimiento de validación conforme a la Política de Riesgo Crédito realiza sondeos para validar la información declarado por el cliente documentando en el formato para sondeos e indicando estatus Base crédito, en caso de encontrar contradicciones o inconsistencias detiene la operación y turna caso al área de Prevención de Fraude, en caso contrario firma de aprobación adjunto a la solicitud.	Verificación	Detectivo	Manual	En cada operación	Gerente de Admisión de Créditos / Director de Operaciones	Base crédito	Formato sondeos	Clave
						Irrecuperabilidad de créditos a causa de otorgar créditos sin cumplir las políticas de crédito (ingresos, buró de crédito), lo que conlleva a sobre endeudamiento del cliente y con ello dificultades en el proceso de recuperación de cartera	No probable	Substancial	PD = Importe promedio histórico de los créditos financiados que sería susceptible a no recuperación PD = \$140,000	Marginalmente aceptable	No relevante	Por cada solicitud para la cual se solicita autorización a Formalización es requerido la revisión y VoBo del Gerente de Crédito así mismo es el único en liberar las operaciones desde el sistema de crédito una vez que se tenga el soporte documental, no haya alertas pendientes en el sistema y se cuente con el nivel de autorización requerido por política y en su caso solicita a la Dirección la aprobación para continuar con la operación, no se podrá continuar con la operación sin el cumplimiento de este requisito como se indica en el manual de operación de crédito.	Autorización	Preventivo	Manual	En cada operación	Gerente de Admisión de Créditos	Base crédito	Expediente firmado según competencia	No clave

Mapeo del Proceso						Mapeo y Medición de Riesgos					Mapeo de Controles									
Macroproceso	Código del Macroproceso	Nombre del Proceso	Código del Proceso	Nombre del Subproceso	Código del Subproceso	Mapeo y Medición de Riesgos					Mapeo de Controles									
						Descripción	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Comentarios de la valuación	Magnitud	Priorización	Descripción	Categoría	Tipología	Naturaleza	Frecuencia	Dueño	Sistema	Evidencia del control	Jerarquía
Causa - Efecto						Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Comentarios de la valuación	Magnitud	Relevante / No relevante	Procedimiento/ Política / Plan Contingencia	Autorización/ Monitoreo/Verificación/Supervisión	Detectivo/Correctivo/Preventivo	Automática / Manual	Continuo / En cada operación / Diaria / Semanal/ Quincenal/ Mensual/Trimestral/Semestral / Anual	Puesto	Sistema / Aplicación	Documental / Digital	Clave / No Clave	
Autorización y financiamiento	MP-03	Análisis de Crédito	MP-03-P01	Pre estudio	MP-03-P01-SB-01	Otorgamiento de créditos a terroristas, narcotraficantes o criminales con colusión de empleados, por no validar la identidad del cliente en listas negras, lo cual impacta en incumplimiento a la normatividad ocasionando multas y en su caso suspensión de actividades por intervención de las autoridades	Muy improbable	Desastroso	PD = Días de salario mínimo de multa según artículo 115 de ley de instituciones de crédito X importe del día de salario mínimo vigente en el DF. PD = 100,000 X \$59.82 PD = \$5,982,000	Indeseable	Relevante	El Ejecutivo de Crédito para cada solicitud de crédito realiza la búsqueda en la base de cliente que contiene las listas negras y a las personas políticamente expuestas "PEP's" con el fin de identificar si la operación está asociada con PEP's, terroristas, narcotraficantes, los casos positivos son denegados y posteriormente reportados al área de Prevención de Lavado de Dinero.	Verificación	Preventivo	Automático	En cada operación	Gerente de Admisión de Créditos	Base cliente	Hoja con el resultado de la búsqueda	Clave
						Omisión en el reporte de operaciones o transacciones sospechosas, debido al incumplimiento en el procedimiento de reporte de operaciones de presunto lavado de dinero, lo que deriva en errores en la detección de operaciones afectando la oportuna detección del lavado de dinero generando posibles sanciones por parte de la autoridad	Muy improbable	Desastroso	PD = 100% de la operación no reportada según el artículo 115 de la ley de instituciones de crédito. Se considera el criterio más conservador y se toma el 100% del importe financiado más alto para una operación de crédito en la historia de la entidad PD = \$524,573.00	Indeseable	Relevante	Es responsabilidad según el manual de operación de crédito que la plataforma de operación (pre estudio) el detener, reportar y entregar el expediente completo de la operación al área Prevención de lavado de dinero (expedientes cuyos solicitantes hayan dado positivo, de igual modo la Gerencia de Crédito diariamente valida en sistema si han presentado alertas: positivos o coincidencias), quien realiza la investigación y si así procede, reporta a las autoridades conforme a lo establecido en el artículo 115 de la ley de instituciones de crédito.	Monitoreo	Preventivo	Manual	Diario	Gerente de Admisión de Créditos / Oficial de cumplimiento	Base cliente	Hoja con el resultado de la búsqueda / Formato de reporte PLD	Clave
						Abuso de confianza, como resultado del otorgamiento de créditos en condiciones preferenciales o sin cumplir con las políticas de crédito, a familiares y / o amigos a causa de la violación de las alertas y políticas internas y por alcanzar metas de producción, lo cual impacta en pérdida de ingresos por intereses no cobrados.	Probable	Moderado	PD = Promedio de los Intereses no cobrados = Sum [(intereses normales) - (intereses con tasa preferencial)] / 22 PD = \$661,303 / 22 PD = \$30,059.23	Indeseable	Relevante	Por cada solicitud para la cual se solicita autorización a Formalización es requerido la revisión y VoBo del Gerente de Crédito así mismo es el único en liberar las operaciones desde el sistema de crédito una vez que se tenga el soporte documental, no haya alertas pendientes en el sistema y se cuente con el nivel de autorización requerido por política y en su caso solicita a la Dirección la aprobación para continuar con la operación, no se podrá continuar con la operación sin el cumplimiento de este requisito como se indica en el manual de operación de crédito.	Autorización	Preventivo	Manual	En cada operación	Gerente de Admisión de Créditos / Director de Operaciones	Base crédito	Autorización de la gerencia o Dirección (Expediente firmado)	Clave
Autorización y financiamiento	MP-03	Análisis de Crédito	MP-03-P01	Mesa de Control	MP-03-P01-SB-02	Reembolso a clientes por el pago de daños por siniestros por no realizar la adecuada verificación de las condiciones (tipo de póliza, importe de la prima, vigencia) y que sea causal de rechazo de póliza por parte de la aseguradora y como consecuencia de un siniestro del cliente no se cuenta con la póliza vigente a pesar de que ya la haya pagado lo que conlleva gastos por el importe del reembolso.	Algo probable	Marginal	PD = Importe promedio de los reembolsos que se quebrantaron por error PD = \$28,038.25 (\$112,153 anual)	Aceptable	Mesa de Control cada vez que se va otorgar un crédito verifica que exista póliza de seguro requisitada por el cliente y que cumpla con los requisitos para ser válida ante la aseguradora. El área de Seguros confirma a Mesa de Control el estatus de las solicitudes y que se hayan aplicado por parte de la aseguradora.	Verificación	Detectivo	Manual	En cada operación	Gerente de Riesgo	Base crédito	Solicitud autorizada para la emisión de seguros	No clave	
Autorización y financiamiento	MP-03	Análisis de riesgo	MP-03-P02	Formalización	MP-03-P02-SB-01	Falsificación o alteración de documentos con participación de empleados, para el auto otorgamiento de créditos personal o a terceros, a causa de colusión entre empleados.	Algo probable	Substancial	PD = Importe promedio del capital financiado de los 4 créditos del año pasado PD \$147,588	Marginalmente aceptable	Relevante	El Ejecutivo de Riesgo atiende las alertas emitidas por las bases internas así mismo por el nivel de competencia en todas las solicitudes deben de contar con el VoBo de la Gerencia de Riesgo (revisión de la documental y alertas del sistema), o en su caso con la Dirección de Riesgo, de conformidad con la tabla de competencia y facultades indicada por política de riesgo crédito, así mismo no es posible enviar la operación a Colocación sin que se haya completado la documental por aseguramiento del crédito realizada por Mesa de Control.	Autorización	Preventivo	Manual	En cada operación	Gerente de Riesgo / Director de Riesgo	Base crédito	Autorización de la gerencia o Dirección (Expediente firmado)	Clave
						Abuso de confianza, como resultado del otorgamiento de créditos en condiciones preferenciales o sin cumplir con las políticas de crédito, a familiares y / o amigos a causa de deficiencias en la segregación de funciones (otorgamiento y financiamiento de créditos a tasas preferenciales no autorizadas) y por alcanzar metas de producción, lo cual impacta en pérdida de ingresos por intereses no cobrados.	Probable	Moderado	PD = Promedio de los Intereses no cobrados = Sum [(intereses normales) - (intereses con tasa preferencial)] / 22 PD = \$661,303 / 22 PD = \$30,059.23	Indeseable	Relevante	El Ejecutivo de Riesgo atiende las alertas emitidas por las bases internas así mismo por nivel de competencia todas las solicitudes deben de contar con el VoBo de la Gerencia de Riesgo (revisión de la documental y alertas del sistema) con el fin de detectar inconsistencias con la documental, alertas y solicitud en sistema, o en su caso con la Dirección de Riesgo, de conformidad con la tabla de competencia y facultades indicada por política de riesgo crédito, así mismo no es posible enviar la operación a Colocación sin que se haya completado la documental por aseguramiento del crédito realizada por Mesa de Control ya que esa área debe de confirmar operación vía sistema.	Autorización	Preventivo	Manual	En cada operación	Gerente de Riesgo / Director de Riesgo	Base crédito	Expediente firmado según competencia	Clave

Mapeo del Proceso						Mapeo y Medición de Riesgos					Mapeo de Controles									
Macroproceso	Código del Macroproceso	Nombre del Proceso	Código del Proceso	Nombre del Subproceso	Código del Subproceso	Descripción Causa Efecto	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Comentarios de la valuación	Magnitud	Priorización Relevante / No relevante	Descripción Procedimiento/ Política / Plan Contingencia	Categoría	Tipología	Naturaleza	Frecuencia	Dueño	Sistema / Aplicación	Evidencia del control	Jerarquía
Autorización y financiamiento	MP-03	Análisis de riesgo	MP-03-P02	Formalización	MP-03-P02-SB-01	Irrecuperabilidad de créditos a causa de otorgar créditos sin cumplir las políticas de crédito (ingresos, buró de crédito), lo que conlleva a sobre endeudamiento del cliente y con ello dificultades en el proceso de recuperación de cartera	No probable	Substancial	PD = Importe promedio histórico de los créditos financiados que sería susceptible a no recuperación PD = \$140,000	Marginalmente aceptable	No relevante	Por sistema de crédito, el único facultado para enviar operaciones a Colocación vía resolución, es el Gerente de Riesgo Crédito o en su caso el Director de Riesgo según nivel de facultamiento indicado en la tabla de facultades según política de crédito así mismo todas las solicitudes para ser remitidas a Colocación no debe de tener alertas abiertas o estas debieron ser cerradas por el facultado (alertas buró de crédito, ingresos, profesión).	Supervisión	Detectivo	Manual	En cada operación	Gerente de Riesgo /Director de Riesgo	Base crédito	Hoja de resolución	No clave
Autorización y financiamiento	MP-03	Archivación y custodia	MP-03-P03	Integración de expediente	MP-03-P03-SB-01	Robo por parte de externos de documentos con información confidencial que integran el expediente de clientes y de socios comerciales (contrato, pagaré, autorización consulta buró de crédito, póliza de seguros, identificaciones oficiales, comprobantes de ingresos, estados de cuenta bancarios) lo cual genera sanciones por la documentación del expedientes.	No probable	Moderado	PD = Días de salario mínimo de multa según artículo 60 de la ley para regular las sociedades de información crediticia X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF. PD = 1,000 X \$59.82 = \$59,820 PI = Importe promedio de los gastos por atención de audiencias = \$2,432(\$24,316 de gasto anual)	Marginalmente aceptable	No relevante	El Gerente de archivo es el único facultado con acceso al guarda valor (documentos originales tales como facturas, pagarés, contratos, instrucciones para consulta de buró de crédito), para lo cual solo le tiene asignado la clave de acceso a la bóveda de guarda valor, así mismo el responsable de Seguridad interna es el back up en caso de contingencias, así mismo para el caso de los demás documentos que integran el expediente (solicitud de crédito, identificaciones oficiales, comprobantes de ingresos, estados de cuenta, comprobantes de domicilio) vigila que estos son escaneados desde la plataforma comercial y que son respaldados periódicamente en un repositorio de información (servidor) por parte del área de Sistemas.	Monitoreo	Preventivo	Manual	Diario	Gerente de Archivo	Base cliente	Impresión de pantalla con la ruta de los respaldos diarios	No clave
												El área de Archivo lleva un registro diario de entradas y salidas con justificación previa (créditos saldados, comprobación dación), no hay préstamos de originales a menos que este justificado en el formato y firmado por el Director del área solicitante, el registro de entradas y salidas se documenta en el sistema base cliente.	Supervisión	Preventivo	Manual	Diario	Gerente de Archivo	Base cliente	Registro con entradas y salidas	No clave
												Por política del área de Archivo el Gerente del área es único que tiene acceso al guarda valor en el cual se resguardan los documentos originales (facturas, pagarés, contratos, instrucciones para consulta de buró de crédito) para el caso de los demás documentos que integran el expediente (solicitud de crédito, identificaciones oficiales, comprobantes de ingresos, estados de cuenta, comprobantes de domicilio) vigila que estos son escaneados desde la plataforma comercial y que son respaldados periódicamente en un repositorio de información (servidor) por parte del área de Sistemas.	Monitoreo	Preventivo	Manual	Diario	Gerente de Archivo	Base cliente	1 - Impresión de pantalla con la ruta de los respaldos diarios. 2 - Bitácora con la entrada y salida al Archivo	Clave
												El área de Archivo tiene celebrado un contrato de prestación de servicios con un proveedor externo quien resguarda los expedientes que contienen la fotocopia de: comprobantes de ingresos, identificaciones oficiales, comprobantes de domicilio, estados de cuenta, solicitudes de crédito, autorizaciones de buró de crédito, contratos, pagarés; además coordina con el proveedor de servicios para el resguardo de la información tienen programadas las fechas de destrucción para la documentación (expedientes con créditos saldados, rechazados) de acuerdo a los plazos que establece la ley de instituciones de crédito.	Supervisión	Preventivo	Manual	Mensual	Gerente de Archivo	Base cliente	Oficio de destrucción	Clave
						Pérdida o extravío de documentos que integran el expediente (contrato, pagaré, autorización consulta buró de crédito, póliza de seguros, identificaciones o identidades del cliente, comprobantes de ingresos, estados de cuenta bancarios) así como de la documentación soporte de la afiliación del punto de venta "PDV" y / o cadenas comerciales, durante el transporte de documentos, lo que ocasiona gastos para la recuperación de los documentos tales como certificación de facturas o en su caso multas por no contar con las autorizaciones para consultas al buró de crédito a clientes.	Probable	Severo	PD = (Días de salario mínimo de multa según artículo 60 de la ley para regular las sociedades de información crediticia X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF) + (Días de salario mínimo de multa según artículo 108 de la ley de instituciones de crédito X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF) PD = (1,000 X \$59.82) + (2,000 X \$59.82) = \$59,820 + \$119,640 PD = \$179,460 PI = Importe promedio de los honorarios jurídicos para la certificación de facturas extraviadas = \$548.00 (\$2,739 de gasto anual)	Intolerable	Relevante									
						Destrucción de documentos que integran el expediente (contrato, pagaré, autorización consulta buró de crédito, cliente, comprobantes de ingresos, estados de cuenta bancarios), durante el almacenamiento de documentos.	Probable	Severo	PD = (Días de salario mínimo de multa según artículo 60 de la ley para regular las sociedades de información crediticia X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF) + (Días de salario mínimo de multa según artículo 108 de la ley de instituciones de crédito X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF) PD = (1,000 X \$59.82) + (2,000 X \$59.82) = \$59,820 + \$119,640 PD = \$179,460 PI = Importe promedio de los honorarios jurídicos para la certificación de facturas extraviadas = \$548.00 (\$2,739 de gasto anual)	Intolerable	Relevante									

Mapeo del Proceso						Mapeo y Medición de Riesgos					Mapeo de Controles										
Macroproceso	Código del Macroproceso	Nombre del Proceso	Código del Proceso	Nombre del Subproceso	Código del Subproceso	Descripción					Priorización	Descripción									
						Causa Efecto	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Comentarios de la valuación	Magnitud		Relevante / No relevante	Procedimiento/ Política / Plan Contingencia	Autorización/ Monitoreo/Verificación/Supervisión	Detectivo/Correctivo/Preventivo	Automática / Manual	Frecuencia	Dueño	Sistema	Evidencia del control	Jerarquía
Autorización y financiamiento	MP-03	Archivación y custodia	MP-03-P03	Integración de expediente	MP-03-P03-SB-01	<p>Destrucción de documentos que integran el expediente (contrato, pagaré, autorización consulta buró de crédito, póliza de seguros, identificaciones o identidades del cliente, comprobantes de ingresos, estados de cuenta bancarios) durante el almacenamiento de documentos.</p>	Probable	Severo	<p>PD = (Días de salario mínimo de multa según artículo 60 de la ley para regular las sociedades de información crediticia X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF) + (Días de salario mínimo de multa según artículo 108 de la ley de instituciones de crédito X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF)</p> <p>PD = (1,000 X \$59.82) + (2,000 X \$59.82) = \$59,820 + \$119,640</p> <p>PD = \$179,460</p> <p>PI = Importe promedio de los honorarios jurídicos para la certificación de facturas extraviadas = \$548.00 (\$2,739 de gasto anual)</p>	Intolerable	Relevante	<p>El Área de Archivo tiene el guarda valor en una bóveda contra fuego y terremotos así mismo se tiene un lugar específico con acceso controlado cuya clave de acceso es conocida por el Gerente de Archivo y Responsable de Seguridad interna (back up) para el caso de los demás documentos que integran el expediente (solicitud de crédito, identificaciones oficiales, comprobantes de ingresos, estados de cuenta, comprobantes de domicilio) vigila que estos son escaneados desde la plataforma comercial y que son respaldados periódicamente en un repositorio de información (servidor) por parte del área de Sistemas.</p>	Monitoreo	Preventivo	Manual	Diario	Gerente de Archivo	Base cliente	<p>1.- Impresión de pantalla con la ruta de los respaldos diarios</p> <p>2.- Bitácora con la entrada y salida al Archivo</p>	Clave	
						<p>Incumplimiento en el contrato (niveles de servicio tales como tiempo de respuesta, garantías en seguridad durante el traslado o resguardo de documentos) incluida la correspondiente a afiliaciones de socios comerciales, lo cual podría impactar en el desempeño de procesos internos tales como atención a clientes (quejas), requerimientos por parte de autoridades (generando multas por incumplimiento).</p>	Muy improbable	Substancial	<p>PD = Días de salario mínimo de multa según artículo 108 de la ley de instituciones de crédito X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF.</p> <p>PD = 2,000 X \$59.82 = \$119,640</p>	Marginalmente aceptable	No relevante	<p>Se tiene celebrado Contrato de Servicios con proveedor en el cual establece el nivel de servicio así como las penalizaciones en caso de incumplimiento de los tiempos de entrega de expedientes según el tipo de servicio elegido, además el proveedor tiene un call center para la atención de solicitudes urgentes todos los días del año.</p>	Supervisión	Correctivo	Manual	En cada operación	Gerente de Archivo	N/A	Contrato de nivel de servicios	No clave	
						<p>Fraude interno, al realizar operaciones no autorizadas (recuperaciones de cartera por fuera de políticas y no declarando la recuperación) y por la sustracción de activos propiedad de la institución (entrega de facturas originales a personal no autorizado o sin la justificación).</p>	Algo probable	Substancial	<p>PD = Promedio del importe de los 3 créditos defraudados</p> <p>PD = \$117,229</p>	Marginalmente aceptable	Relevante	<p>Cada vez que una operación de crédito es autorizada, el área de Archivo solicita al comercio la entrega de la documentación original mandatoria tales como factura, contrato de adhesión, autorización de buró de crédito, pagarés de conformidad con la ley de instituciones de crédito y disposiciones internas, en caso de que no sea entregada la operación no puede ser financiada ya que es requisito para la disposición de los recursos, es la única área que es encargada de solicitar, recibir y resguardar documentación original (facturas, contratos, pagarés, consultas de buró de crédito) es el Archivo, no se permite que la documentación original sea entregada a otra área salvo autorización de la Dirección solicitante y documentado en el formato de préstamo, dicho préstamo es documentado en el sistema base cliente.</p>	Supervisión	Preventivo	Manual	En cada operación	Gerente de Archivo	Base cliente	Formato de préstamo	Clave	
Autorización y financiamiento	MP-03	Dispersión de recursos	MP-03-P04	Colocación de recursos	MP-03-P04-SB-01	<p>Financiar operaciones a un distribuidor equivocado (punto de venta) por error en la captura de la operación en el sistema de crédito, lo cual podría generar un pago adicional a la cuenta incorrecta y no poder recuperar el pago incorrecto</p>	No probable	Substancial	<p>PD = Importe histórico de financiamientos a otro distribuidor</p> <p>PD = \$127,920.00</p>	Marginalmente aceptable	Relevante	<p>El Supervisor de Colocación al día hábil siguiente al financiamiento del crédito, confirma a través de correo electrónico con el comercio (agencia o concesionaria), el financiamiento de la operación (cuenta contable, importes) en caso de que haya alguna inconsistencia se remite a Contabilidad para inicio de reversión de fondos y cancelación del movimiento, se tienen a más tardar las 10:00 am para solicitar la reversión de lo contrario los movimientos serían liberados vía banca electrónica.</p>	Verificación	Correctivo	Manual	En cada operación	Gerente de Financiamiento	Base de crédito	Confirmación dispersión de recursos vía correo electrónico	Clave	
						<p>Financiar operaciones sin respetar las condiciones acordadas con el cliente y no contempladas en el contrato de adhesión, debido a otorgamientos sin respetar las condiciones crediticias firmadas por el cliente lo que deriva en demandas del cliente y multas por parte de CONDUSEF</p>	Muy improbable	Desastroso	<p>PD=Importe de la multa = Días de salario mínimo de multa según artículo 43 de la ley de transparencia de los servicios financieros X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF = 20,000 X \$59.82</p> <p>PD = \$1,196,400</p> <p>PI = Gastos promedio por la atención de audiencias + Honorarios jurídicos promedio por atención de demandas = \$2,432 + \$15,331 = \$17,763</p>	Indeseable	Relevante	<p>Es responsabilidad según el manual de operación de crédito que el Supervisor de Colocación realice la validación de los movimientos a aplicar previo a la liberación del movimiento (cuenta clave del punto de venta, importes, cuenta clave del cliente para domiciliación, condiciones crediticias y condiciones de la emisión del seguro del crédito: tipo de póliza, importe de la prima, vigencia) para lo cual imprime la hoja con la resolución de cada movimiento, así mismo realiza el cuadro operativo diario con el fin de verificar que las aplicaciones hayan sido financiadas por los monto y cuentas correctas.</p>	Verificación	Detectivo	Manual	Diario	Gerente de Financiamiento	Base de crédito	<p>1.- Hoja de resolución</p> <p>2.- Cuadre operativo</p>	Clave	

Mapeo del Proceso						Mapeo y Medición de Riesgos					Mapeo de Controles									
Macroproceso	Código del Macroproceso	Nombre del Proceso	Código del Proceso	Nombre del Subproceso	Código del Subproceso	Descripción				Priorización	Descripción									
						Causa Efecto	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Comentarios de la valuación		Magnitud	Relevante / No relevante	Procedimiento/ Política / Plan Contingencia	Autorización/ Monitoreo/Verificación/Supervisión	Detectivo/Correctivo/Preventivo	Automática / Manual	Frecuencia	Dueño	Sistema / Aplicación	Evidencia del control
Autorización y financiamiento	MP-03	Dispersión de recursos	MP-03-P04	Colocación de recursos	MP-03-P04-SB-01	Fraude interno en el financiamiento a cuentas no autorizadas con beneficio personal, lo cual impacta en no recuperar el monto del financiamiento defraudado	Muy improbable	Substancial	PD = Importe promedio histórico de los créditos financiados que sería susceptible a un fraude interno PD = \$140,000	Marginalmente aceptable	No relevante	El área de colocación integra el paquete operativo contable con las hojas de resolución por cada aplicación y el cuadro operativo, dicho paquete es entregado al área de Contabilidad quien verifica el saldo y movimientos para aplicación en banca electrónica.	Supervisión	Detectivo	Manual	Diario	Gerente de Financiamiento / Gerente de Contabilidad	Base de crédito	Cuadre operativo	No clave
Posventa	MP-04	Atención y solicitud de información de clientes	MP-04-P01	Tratamiento de solicitudes de información de clientes y aclaraciones.	MP-04-P01-SB-01	Divulgación de información confidencial de clientes, debido a la transferencia a terceros no autorizados a través de medios impresos, magnéticos, dispositivos de memoria, email u otros dispositivos (cámaras, celulares), lo cual podría afectar a clientes e incumplimiento regulatorio (sanciones o multas) así como daño en imagen.	Muy improbable	Desastroso	PD=Importe de la multa PD = Días de salario mínimo de multa según 108 de la ley de instituciones de crédito X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF PD = 20,000 X \$59.82 PD = \$1,196,400	Indeseable	Relevante	Atención a clientes realiza la integración de la información del cliente al expediente original únicamente es recibida vía correo electrónico o mensajería del cliente no por terceros, la recepción de documentos es documentada en la bitácora atención a clientes.	Supervisión	Preventivo	Manual	En cada operación	Gerente de Atención a Clientes	N/A	Bitácora de atención a clientes	Clave
						No realizar aclaraciones de clientes en tiempo (tramites de seguros de vida "defunciones", por desempleo, siniestros) por deficiencias administrativas u omisiones, lo cual impacta en el cobro de cargos no procedentes a clientes y si son reiterativos quejas o demandas de clientes y en su caso multas por parte del regulador (Condusef)	No probable	Imperceptible	PD = Importe de la multa histórica PD = \$2,500	Aceptable	No relevante	Atención a clientes tiene carpetas electrónicas las cuales están controladas por permisos y accesos restringidos.	Monitoreo	Preventivo	Manual	En cada operación	Gerente de Atención a Clientes / Gerente de Sistemas	N/A	Impresión de pantalla con la ruta de las carpetas restringidas	Clave
						No entrega de facturas a clientes, por deficiencias en la gestión de solicitud de facturas por robo de facturas durante la retención de estas, lo cual genera gastos por certificación de facturas y honorarios por la atención de demandas	Algo probable	Marginal	PI =Importe promedio de los honorarios jurídicos para la certificación de facturas extravíasadas + Importe promedio de los honorarios jurídicos por la atención de demandas PI = \$548.00 + \$15,000 = \$15,548	Aceptable	No relevante	Atención a clientes hace la entrega de información confidencial indicado en el sistema de crédito solo vía email al cliente previa petición de éste	Supervisión	Preventivo	Manual	En cada operación	Gerente de Atención a Clientes	N/A	E mail enviado al cliente	Clave
						El broker de seguros es quien realiza seguimientos de estos casos con el cliente mediante un acuerdo de nivel de servicio en el cual se tienen indicados los tiempos de respuestas así como las sanciones. Atención a Clientes realiza la aplicación de los pagos de acuerdo a soporte enviado por el broker y posteriormente se realizan las regularizaciones.	No probable	Imperceptible	PD = Importe de la multa histórica PD = \$2,500	Aceptable	No relevante	Como control correctivo existe un taskforce que esta bajo control del área de Archivo para la localización de facturas y revisión de expedientes completos.	Supervisión	Correctivo	Manual	En cada operación	Gerente de Archivo	Base cliente	Correo electrónico con la instrucción de búsqueda de documentos	No clave
Posventa	MP-04	Atención y solicitud de información de clientes	MP-04-P01	Intervención en datos de clientes.	MP-04-P01-SB-02	Movimientos no autorizados de regularización de datos de clientes, por abuso de confianza de empleados o conflictos de interés lo cual podría generar que el cliente no sea localizable impactando en la recuperación del crédito	Muy improbable	Substancial	PD = Importe promedio histórico de los créditos financiados que sería susceptible a movimientos no autorizados PD = \$140,000	Marginalmente aceptable	No relevante	El área de soporte a operaciones realiza la regularización en la cual se emplea el método de maker-checker, la persona que elabora la demanda es distinta a la persona que aplica el movimiento, la demanda de aplicación debe incluir soporte del movimiento.	Verificación	Preventivo	Manual	En cada operación	Gerente de Intervención de Cuentas	Base de crédito	Instrucción de regularización firmada por quien elabora y por quien revisa	No clave
						Contabilidad Cliente diariamente realiza revisiones aleatorias a las regularizaciones hechas por Soporte a operaciones para lo cual documenta en el check list de revisión	Monitoreo	Detectivo	Manual	Diario	Gerente de Intervención de Cuentas / Gerente de Contabilidad	Base de crédito	Check list de revisión	No clave						
						El área de soporte a operaciones realiza la regularización en la cual se emplea el método de maker-checker, la persona que elabora la demanda es distinta a la persona que aplica el movimiento, la demanda de aplicación debe incluir soporte del movimiento.	Muy improbable	Substancial	PD = Importe promedio histórico de los créditos financiados que sería susceptible de no recuperar por actualización incorrecta de datos PD = \$140,000	Marginalmente aceptable	No relevante	Verificación	Preventivo	Manual	En cada operación	Gerente de Intervención de Cuentas	Base de crédito	Instrucción de regularización firmada por quien elabora y por quien revisa	No clave	
Posventa	MP-04	Tratamiento continuo a los créditos	MP-04-P02	Intervención sobre los créditos.	MP-04-P02-SB-01	Movimientos no autorizados de regularización de datos de las cuentas de crédito, por abuso de confianza de empleados o conflictos de interés lo cual podría generar que quebrantos por la eliminación de intereses, gastos o la realización de condonaciones.	Muy improbable	Imperceptible	PD = Importe promedio histórico de condonación que sería susceptible a movimientos no autorizados PD = \$4,000	Imperceptible	No relevante	El área de soporte a operaciones realiza la regularización en la cual se emplea el método de maker-checker, la persona que elabora la demanda es distinta a la persona que aplica el movimiento, la demanda de aplicación debe incluir soporte del movimiento.	Verificación	Preventivo	Manual	En cada operación	Gerente de Intervención de Cuentas	Base de crédito	Instrucción de regularización firmada por quien elabora y por quien revisa	No clave
						Contabilidad Cliente diariamente realiza revisiones aleatorias a las regularizaciones hechas por Soporte a operaciones para lo cual documenta en el check list de revisión	Monitoreo	Detectivo	Manual	Diario	Gerente de Intervención de Cuentas / Gerente de Contabilidad	Base de crédito	Check list de revisión	No clave						
						El área de soporte a operaciones realiza la regularización en la cual se emplea el método de maker-checker, la persona que elabora la demanda es distinta a la persona que aplica el movimiento, la demanda de aplicación debe incluir soporte del movimiento.	Probable	Imperceptible	PI = Gastos promedio por la atención de audiencias = \$2,432 (\$24,316 anual)	Marginalmente aceptable	No relevante	Verificación	Preventivo	Manual	En cada operación	Gerente de Intervención de Cuentas	Base de crédito	Instrucción de regularización firmada por quien elabora y por quien revisa	No clave	

Mapeo del Proceso					Mapeo y Medición de Riesgos					Mapeo de Controles										
Macroproceso	Código del Macroproceso	Nombre del Proceso	Código del Proceso	Nombre del Subproceso	Código del Subproceso	Descripción Causa Efecto	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Comentarios de la valuación	Magnitud	Priorización Relevante / No relevante	Descripción Procedimiento/ Política / Plan Contingencia	Categoría Autorización/ Monitoreo/Verificación/Supervisión	Tipología Detectivo/Correctivo/Preventivo	Naturaleza Automática / Manual	Frecuencia Continuo / En cada operación / Diaria / Semanal/ Quincenal/ Mensual/ Trimestral/ Semestral / Anual	Dueño Puesto	Sistema / Aplicación	Evidencia del control Documental / Digital	Jerarquía Clave / No Clave
Posventa	MP-04	Tratamiento continuo a los créditos	MP-04-P02	Realización ajustes a los créditos	MP-04-P02-SB-02	No realizar las indemnizaciones en tiempo y forma a clientes durante la atención de siniestros, por deficiencias en la gestión administrativa de solicitudes de atención de siniestros, lo cual provoca que se le cobre a clientes pagos no procedentes y si son reiterativos quejas o demandas de clientes y en su caso multas por parte del regulador (Condusef)	Muy improbable	Desastroso	PD=Importe de la multa PD = Días de salario mínimo de multa según artículo 43 de la ley de transparencia y ordenamiento de los servicios financieros X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF PD = 20,000 X \$59.82 PD = \$1,196,400	Indeseable	Relevante	El Supervisor de aclaraciones perteneciente a Soporte a Operaciones administra un archivo control donde se registran los ingresos de las quejas y fecha de conclusión por caso, en dicho archivo se da seguimiento a la fecha de inicio y término de cada aclaración por Atención a Clientes y de la Unidad Especializada.	Monitoreo	Detectivo	Manual	Diario	Gerente de Intervención de Cuentas	N/A	Archivo control	Clave
Posventa	MP-04	Aseguramiento de créditos	MP-04-P03	Emisión de seguros	MP-04-P03-SB-01	Incumplimiento en el nivel de servicio (atención de siniestros, emisión de pólizas) por fallas en procesos operativos u administrativos del broker y por violaciones a las condiciones contractuales, lo que deriva en quejas de clientes por demoras en la atención	Probable	Imperceptible	PI = Gastos promedio por la atención de audiencias = \$2,432 (\$24,316 anual)	Marginalmente aceptable	No relevante	La Gerencia de Seguros de Crédito ha establecido un acuerdo de nivel de servicio con un broker (quien realiza el contacto al cliente y da seguimiento a las emisiones, renovaciones y siniestros) mismo que esta documentado en el contrato de prestación de servicios profesionales en dicho acuerdo se contemplan penalizaciones en caso de incumplimiento	Supervisión	Preventivo	Manual	Diario	Gerente de seguro de crédito	N/A	Acuerdo de nivel de servicio	No clave
						Desvío de recursos, depósito de reembolso a otra cuenta no autorizada por el cliente por abuso de confianza al indicar cuentas CLABE bancarias distintas o no autorizadas por el cliente con el fin de obtener un beneficio personal, generando reembolsos a personas no autorizadas.	Muy improbable	Moderado	PD = Importe promedio histórico de los reembolsos que sería susceptible a desvío de recursos PD = \$65,000 (\$13,000 anual)	Marginalmente aceptable	No relevante	El área de Contabilidad Cliente autoriza el pago por reembolsos para lo cual valida que la instrucción contable es correcta y conforme al soporte del movimiento que le es entregado por parte del área de Soporte a Operaciones, el pago es realizado por parte de Tesorería.	Verificación	Preventivo	Manual	En cada operación	Gerente de Contabilidad Cliente / Gerente de Seguro de crédito	N/A	Instrucción de reembolso firmada	No clave
						Reembolso a clientes por el pago de daños por siniestros por no realizar la atención (emisión, renovación) en tiempo y con la calidad requerida y como resultado de un siniestro de clientes ya que el cliente no cuenta con la póliza vigente a pesar de que ya la haya pagado lo que conlleva gastos por el importe del reembolso.	Algo probable	Marginal	PD = Importe promedio de los reembolsos que se quebrantaron por error PD = \$28,038.25 (\$112,153 anual)	Aceptable	No relevante	La Gerencia de Seguros de Crédito cada vez que se realiza una emisión y durante la ejecución del procedimiento de emisión, recibe por parte del broker la confirmación de la aplicación de las pólizas ante la Aseguradora con el fin de garantizar que no existan pólizas pendientes de emisión o renovación.	Supervisión	Preventivo	Manual	En cada operación	Gerente de seguro de crédito	N/A	Confirmación del broker de la aplicación de la póliza de seguro	No clave
						Envío de información incorrecta de las emisiones por deficiencia en la validación de las operaciones así como por deficiencias en la gestión administrativa lo que conlleva en registrar operaciones sin la precisión y validez afectando la generación de información financiera que en caso de inspecciones implicaría sanciones por parte de reguladores	Muy improbable	Substancial	PD=Importe de la multa PD = Días de salario mínimo de multa según lo indicado en el artículo 108 de la ley de instituciones de crédito X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF PD = 2,000 X \$59.82 PD = \$119,640	Marginalmente aceptable	No relevante	Supervisor de Colocación cada vez que aplica una operación verifica que el tipo de póliza se haya cargado conforme la documentación y condiciones firmadas por el cliente, la evidencia es la aplicación en Sistema.	Verificación	Detectivo	Manual	Diario	Gerente de Financiamiento	Base de crédito	Aplicación en sistema de la póliza de seguro	No clave
Posventa	MP-04	Aseguramiento de créditos	MP-04-P03	Renovación de seguros	MP-04-P03-SB-02	Quejas de clientes por no realizar la renovación de forma correcta u oportuna al cargar doble póliza, lo que conlleva quejas e inclusive demandas.	Probable	Imperceptible	PI = Gastos promedio por la atención de audiencias = \$2,432 (\$24,316 anual)	Marginalmente aceptable	No relevante	La Gerencia de Seguros de Crédito ha establecido un acuerdo de nivel de servicio con un broker (quien realiza el contacto al cliente y da seguimiento a las emisiones, renovaciones y siniestros) mismo que esta documentado en el contrato de prestación de servicios profesionales en dicho acuerdo se contemplan penalizaciones en caso de incumplimiento	Supervisión	Correctivo	Manual	En cada operación	Gerente de seguro de crédito	N/A	Acuerdo de nivel de servicio	No clave
						Deficiencias en la gestión con clientes para renovaciones y siniestros por demoras en la atención o por falta de seguimiento a casos, lo que conlleva en retrasos en la atención y con ello quejas	Probable	Imperceptible	PI = Gastos promedio por la atención de audiencias = \$2,432 (\$24,316 anual)	Marginalmente aceptable	No relevante	La atención y seguimiento de siniestros es realizado por parte del broker, la respuesta esta a cargo de la aseguradora, en caso de que existan demoras o incidencias estas son reportadas por parte de la Gerencia de Seguros de Crédito hacia la aseguradora para la resolución de la incidencia.	Monitoreo	Correctivo	Manual	En cada operación	Gerente de seguro de crédito	Base de crédito	Reporte de incidencia a Aseguradora	No clave

Mapeo del Proceso						Mapeo y Medición de Riesgos					Mapeo de Controles									
Macroproceso	Código del Macroproceso	Nombre del Proceso	Código del Proceso	Nombre del Subproceso	Código del Subproceso	Descripción Causa-Efecto	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Comentarios de la valuación	Magnitud	Priorización Relevante / No relevante	Descripción Procedimiento/ Política / Plan Contingencia	Categoría	Tipología	Naturaleza	Frecuencia	Dueño	Sistema / Aplicación	Evidencia del control	Jerarquía
Posventa	MP-04	Tratamiento a las reclamaciones y demandas	MP-04-P04	Evaluación y tratamiento de la insatisfacción del cliente.	MP-04-P04-SB-01	No reportar a la Administración incidencias observadas a causa de comportamiento no ético en las gestiones de atención con clientes, lo cual incrementa la posibilidad de reincidir en trato inapropiado y fuera de los estándares éticos que podría ocasionar quejas o demandas de clientes.	Probable	Imperceptible	PI = Gastos promedio por la atención de audiencias = \$2,432 (\$24,316 anual)	Marginalmente aceptable	No relevante	A partir de un archivo de Condusef con las reclamaciones se identifican las que requieren audiencia, los informes a presentar se preparan internamente, para los casos de la Zona Centro y Metropolitana se programan las audiencias y para los casos del interior de la República se entregan al despacho correspondiente (los despachos son los mismos que realizan la recuperación de la cartera)	Supervisión	Preventivo	Manual	Diario	Gerente de Atención Unidad Especializada	N/A	Archivo Condusef	Clave
Posventa	MP-04	Tratamiento a las reclamaciones y demandas	MP-04-P04	Tratamiento de las reclamaciones y demandas que conciernen a servicio al cliente.	MP-04-P04-SB-02	No responder en forma oportuna a los requerimientos de información por parte de Condusef para la aclaración de quejas o demandas de clientes por deficiencias en el manejo de tiempos de respuesta, lo cual impacta en sanciones por Condusef (multas).	Muy improbable	Desastroso	PD=Importe de la multa PD = Días de salario mínimo de multa según artículo 43 de la ley de transparencia y ordenamiento de los servicios financieros X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF PD = 20,000 X \$59.82 PD = \$1,196,400	Indeseable	Relevante	A partir de un archivo de Condusef con las reclamaciones se identifican las que requieren audiencia, los informes a presentar se preparan internamente, para los casos de la Zona Centro y Metropolitana se programan las audiencias y para los casos del interior de la República se entregan al despacho correspondiente (los despachos son los mismos que realizan la recuperación de la cartera)	Supervisión	Preventivo	Manual	Diario	Gerente de Atención Unidad Especializada	N/A	Archivo Condusef	Clave
						Deficiencias en el manejo de información confidencial del cliente, por la transmisión de información a personas no autorizadas, lo cual podría en caso de inspecciones dar lugar a multas por parte de la autoridad	Muy improbable	Desastroso	PD=Importe de la multa PD = Días de salario mínimo de multa según artículo 108 de la ley de instituciones de crédito X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF PD = 20,000 X \$59.82 PD = \$1,196,400	Indeseable	Relevante	En cada caso Unidad Especializada recibe las quejas vía telefónica y se aplican los estándares de seguridad (script) y las quejas por UNE (Unidad especializada) y para Condusef existe una carpeta en red con acceso restringido y la carpeta física en resguardo de la Unidad Especializada bajo llave.	Supervisión	Preventivo	Manual	Diario	Gerente de Atención Unidad Especializada	N/A	Llamadas telefónicas	Clave
						Envío extemporáneo o con errores, del informe trimestral a la CONDUSEF por deficiencias en la gestión de la preparación del informe o por ausencia de internet, lo cual implica multas por parte de la CONDUSEF	Muy improbable	Desastroso	PD=Importe de la multa PD = Días de salario mínimo de multa según artículo 43 de la ley de transparencia y ordenamiento de los servicios financieros X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF PD = 20,000 X \$59.82 PD = \$1,196,400	Indeseable	Relevante	La Unidad Especializada es responsable de preparar la información del informe y 2 días antes del envío se revisa la integridad del documento.	Verificación	Preventivo	Manual	Trimestral	Gerente de Atención Unidad Especializada	N/A	Reporte a Condusef autorizado por la Dirección de Operaciones	Clave
						No atender audiencias de la CONDUSEF, derivado de inasistencia a audiencias citadas por la CONDUSEF lo cual impacta en multas.	Muy improbable	Desastroso	PD=Importe de la multa PD = Días de salario mínimo de multa según artículo 43 de la ley de transparencia y ordenamiento de los servicios financieros X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF PD = 20,000 X \$59.82 PD = \$1,196,400	Indeseable	Relevante	Con el fin de cumplir con las fechas establecidas por la Condusef, la Unidad Especializada tiene establecido la calendarización de los envíos	Supervisión	Preventivo	Manual	Trimestral	Gerente de Atención Unidad Especializada	N/A	Calendario	Clave
							Muy improbable	Desastroso	PD=Importe de la multa PD = Días de salario mínimo de multa según artículo 43 de la ley de transparencia y ordenamiento de los servicios financieros X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF PD = 20,000 X \$59.82 PD = \$1,196,400	Indeseable	Relevante	A partir de un archivo de Condusef con las reclamaciones se identifican las que requieren audiencia, los informes a presentar se preparan internamente, para los casos de la Zona Centro y Metropolitana se programan las audiencias y para los casos del interior de la República se entregan al despacho correspondiente (los despachos son los mismos que realizan la recuperación de la cartera)	Supervisión	Preventivo	Manual	Diario	Gerente de Atención Unidad Especializada	N/A	Archivo Condusef	Clave
Cobranza	MP-05	Gestión del primer pago vencido	MP-05-P01	Detección del primer pago vencido	MP-05-P01-SB-01	Créditos sin la gestión de recuperación o para los cuales no se hayan tomado las acciones (contacto, pago, etc), por demoras o por falta de seguimiento con el fin de reportar mejores resultados lo que ocasiona impactos en la recuperación así como en la generación de información financiera ya que impacta la provisiones de riesgo crediticio (provisiones por debajo de lo real).	Probable	Desastroso	PD=Importe de la multa PD = Días de salario mínimo de multa según lo indicado en el artículo 108 de la ley de instituciones de crédito X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF PD = 20,000 X \$59.82 PD = \$1,196,400	Intolerable	Relevante	Cobranza realiza la aplicación de solicitud de reprogramación de pago de crédito bajo los criterios definidos en la política la cual establece que solo por falta de pago a causa de no reconocimiento del debito por el sistema de crédito o por defunción, entonces se realiza la solicitud a petición del cliente y previa entrega de comprobante de pago o acta de defunción, se prohíbe la realización de reprogramación de pago sin la justificación y solicitud del cliente en caso de fallas en el reconocimiento del pago por sistema, defunción o desastre natural previa solicitud por escrito del cliente.	Autorización	Preventivo	Manual	En cada operación	Gerente de Cobranza	Base de crédito	Solicitud de reprogramación de pago de crédito autorizada por la Gerencia	Clave
Cobranza	MP-05	Búsqueda y procesamiento de pagos vencidos	MP-05-P02	Gestión de búsqueda	MP-05-P02-SB-01	Deficiencias en la localización del cliente, por no contar con la documentación soporte de las operaciones (expediente), lo cual impacta en los tiempos de recuperación y en las metas de recuperación	No probable	Substancial	PD = Importe promedio histórico de créditos no recuperados (capital) + Importe promedio histórico de Intereses no cobrados susceptibles a no recuperarse por no contar con la documentación (expediente) PD = \$35,000 + \$47,000 PD = \$82,000	Marginalmente aceptable	No relevante	Los Supervisores analizan diariamente la calidad del manejo de la fila de espera así como la manera correcta de codificación y conforme al manejo de codificación dentro de la fila de espera se analiza tener mejores resultados de contacto con titular.	Supervisión	Correctivo	Manual	Diario	Gerente de Cobranza	Base de crédito	Fila de espera con comentarios del Supervisor	No clave
Cobranza	MP-05	Búsqueda y procesamiento de pagos vencidos	MP-05-P02	Procesamiento de pagos vencidos	MP-05-P02-SB-02	Errores en la elaboración de instrucciones contables para la regularización del contrato de crédito (condonaciones, pasas a pérdida, reestructuración, eliminación de intereses), derivado al registro incorrecto del interés, gastos y demás accesorios lo cual impacta en la generación de información financiera y con ello en caso de inspecciones posibles sanciones por la CNBV	Probable	Substancial	PD=Importe de la multa PD = Días de salario mínimo de multa según lo indicado en el artículo 108 de la ley de instituciones de crédito X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF PD = 2,000 X \$59.82 PD = \$119,640	Indeseable	Relevante	La Gerencia asegura que los movimientos de regularización se encuentren debidamente autorizados. La aplicación de las demandas son a cargo de un área independiente (Soporte a operaciones)	Autorización	Preventivo	Manual	En cada operación	Gerente de Cobranza	N/A	Instrucción de regularización firmada por quién elabora y por quién revisa	Clave

Mapeo del Proceso						Mapeo y Medición de Riesgos					Mapeo de Controles									
Macroproceso	Código del Macroproceso	Nombre del Proceso	Código del Proceso	Nombre del Subproceso	Código del Subproceso	Mapeo y Medición de Riesgos					Mapeo de Controles									
						Descripción	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Comentarios de la valuación	Magnitud	Priorización	Relevante / No relevante	Descripción	Categoría	Tipología	Naturaleza	Frecuencia	Dueño	Sistema	Evidencia del control
Causa Efecto	Procedimiento/ Política / Plan Contingencia	Autorización/ Monitoreo/Verificación/Supervisión	Detectivo/Correctivo/Preventivo	Automática / Manual	Continuo / En cada operación /Diaria / Semanal/ Quincenal/ Mensual/Trimestral/Semestral / Anual	Puesto														
Cobranza	MP-05	Búsqueda y procesamiento de pagos vencidos	MP-05-P02	Procesamiento de pagos vencidos	MP-05-P02-SB-02	Prescripción de deudas (pagarés) por demoras o falta de seguimiento en la gestión de cobro, lo cual impacta en no poder recuperar los adeudos impactando en las metas de recuperación.	Algo probable	Substancial	PD = (Importe promedio histórico de créditos no recuperados (capital) + Importe promedio histórico de Intereses no cobrados susceptibles a no recuperarse por prescripción de pagarés PD =(\$35,000 + \$47,000) PD = \$82,000	Marginalmente aceptable	No relevante	Cobranza realiza el seguimiento a las fases de cobranza de forma manual y por parte de cada Supervisor a cargo para lo cual documenta el seguimiento en un archivo "warning plan" en el cual identifica con anticipación cualquier posible prescripción en base a la antigüedad de la deuda e inactividad.	Supervisión	Preventivo	Manual	Diario	Gerente de Cobranza	Base de crédito	warning plan	No clave
Cobranza	MP-05	Regularización de créditos en mora	MP-05-P03	Negociación de acuerdos para regularización	MP-05-P03-SB-01	Malversación de la cobranza, coacción a clientes para efectuar pagos en cuentas bancarias de terceros no autorizadas, lo cual impacta en pérdida de ingresos por recuperación.	Muy improbable	Substancial	PD = (Importe promedio histórico de créditos no recuperados (capital) + Importe promedio histórico de Intereses no cobrados susceptibles a no recuperarse por malversación PD =(\$35,000 + \$47,000) PD = \$82,000	Marginalmente aceptable	No relevante	Cada Supervisor realiza monitoreos diarios a las llamadas del personal del área de Cobranza para garantizar que los acuerdos de pago son con apego a las políticas establecidas.	Monitoreo	Preventivo	Manual	Diario	Gerente de Cobranza	Base de crédito	Formato de monitoreo	No clave
						Condonación de gastos por cobranza, intereses, a familiares, amigos o ex empleados, derivado del conflicto de interés por parte de colaboradores, lo cual impacta en pérdida de ingresos por recuperación de cartera	Muy improbable	Imperceptible	PD = Importe promedio histórico de condonación que sería susceptible a conflictos de interés PD = \$4,000	Imperceptible	No relevante	La Gerencia asegura que los movimientos de regularización se encuentren debidamente autorizados. La aplicación de las demandas son a cargo de un área independiente (Soporte a operaciones)	Autorización	Preventivo	Manual	En cada operación	Gerente de Cobranza	N/A	Instrucción de regularización firmada por quién elabora y por quién revisa	Clave
						Realización de cobranza sin apego a estándares éticos, derivado de la falta de conocimiento, entrenamiento y cumplimiento a estándares éticos y profesionales, lo cual generaría quejas, demandas de clientes	Probable	Imperceptible	PI = Gastos promedio por la atención de audiencias = \$2,432 (\$24,316 anual)	Marginalmente aceptable	No relevante	Cada Supervisor realiza la revisión diaria a la calidad del servicio a los clientes tomando en cuenta el código de ética de cobranza interno, mediante el monitoreo aleatorio de llamadas, las inconsistencias o incumplimiento son analizadas en conjunto con el ejecutivo.	Monitoreo	Correctivo	Manual	Diario	Gerente de Cobranza	Base de crédito	Formato de monitoreo	No clave
						Realización de condonaciones de gastos, intereses o reestructuras de deudas a clientes que no cumplan con los lineamientos de riesgos, por incumplimiento a las políticas establecidas, lo que conlleva a la pérdida de ingresos	No probable	Imperceptible	PD = Importe promedio histórico de condonación que sería susceptible a incumplimiento de políticas PD = \$4,000	Aceptable	No relevante	Cada Supervisor realiza monitoreos diarios a las llamadas del personal del área de Cobranza para garantizar que los acuerdos de pago son con apego a las políticas establecidas.	Monitoreo	Preventivo	Manual	Diario	Gerente de Cobranza	Base de crédito	Formato de monitoreo	No clave
						Realización de condonaciones de gastos, intereses o reestructuras de deudas a clientes, que no hayan realizado la promesa de pago, por omisiones o errores en la validación de los pagos efectuados por el cliente, lo cual provoca pérdidas de ingresos	No probable	Imperceptible	PD = Importe promedio histórico de condonación que sería susceptible a omisiones PD = \$4,000	Aceptable	No relevante	La Gerencia asegura que los movimientos de regularización se encuentren debidamente autorizados. La aplicación de las demandas son a cargo de un área independiente (Soporte a operaciones)	Autorización	Preventivo	Manual	En cada operación	Gerente de Cobranza	N/A	Instrucción de regularización firmada por quién elabora y por quién revisa	Clave
						Negociaciones o promesas de pago no autorizadas, derivado del conflicto de interés y / o abuso de confianza, lo cual impacta en la recuperación de créditos.	No probable	Imperceptible	PD = Importe promedio histórico de condonación que sería susceptible a abuso de confianza PD = \$4,000	Aceptable	No relevante	Cada Supervisor realiza monitoreos diarios a las llamadas del personal del área de Cobranza para garantizar que los acuerdos de pago son con apego a las políticas establecidas.	Monitoreo	Preventivo	Manual	Diario	Gerente de Cobranza	Base de crédito	Formato de monitoreo	No clave
Cobranza	MP-05	Regularización de créditos en mora	MP-05-P03	Monitoreo de los pagos de créditos	MP-05-P03-SB-02	Fraude interno / malversación o desvío de recursos a cuentas no autorizadas, por falta de monitoreo en la negociación de ejecutivos con promotores lo cual impacta en la pérdida de ingresos	Muy improbable	Substancial	PD = (Importe promedio histórico de créditos no recuperados (capital) + Importe promedio histórico de Intereses no cobrados susceptibles a no recuperarse por malversación PD =(\$35,000 + \$47,000) PD = \$82,000	Marginalmente aceptable	No relevante	Cada Supervisor realiza monitoreos diarios a las llamadas del personal del área de Cobranza para garantizar que los acuerdos de pago son con apego a las políticas establecidas.	Monitoreo	Preventivo	Manual	Diario	Gerente de Cobranza	Base de crédito	Formato de monitoreo	No clave
						Recuperación de créditos de forma no oportuna (muy tardía), derivado de falta de seguimiento o anomalías en el reporte de impagos, lo cual impacta en las metas de recuperación.	No probable	Substancial	PD = (Importe promedio histórico de créditos no recuperados (capital) + Importe promedio histórico de Intereses no cobrados por falta de seguimiento PD =(\$35,000 + \$47,000) PD = \$82,000	Marginalmente aceptable	No relevante	Cobranza realiza el seguimiento a las fases de cobranza de forma manual y por parte de cada Supervisor a cargo para lo cual documenta el seguimiento en un archivo "warning plan" en el cual identifica con anticipación cualquier posible prescripción en base a la antigüedad de la deuda e inactividad.	Supervisión	Preventivo	Manual	Diario	Gerente de Cobranza	Base de crédito	warning plan	No clave
Cobranza	MP-05	Regularización de créditos en mora	MP-05-P03	Envío de expedientes a litigio	MP-05-P03-SB-03	Transmisión no autorizada de información de clientes a terceros, derivado de deficiencias en el manejo de información confidencial, lo que impactaría en quejas de clientes, demandas e inclusive multas en caso de inspecciones	Muy improbable	Desastroso	PD=Importe de la multa PD = Días de salario mínimo de multa según artículo 108 de la ley de instituciones de crédito X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF PD = 20,000 X \$59.82 PD = \$1,196,400	Indeseable	Relevante	Los equipos de cómputo cuentan con los puertos USB que están deshabilitados para la prevención del intercambio de información almacenada dentro de los equipos.	Supervisión	Preventivo	Manual	Continuo	Gerente de Cobranza / Gerente de Sistemas	N/A	Impresión de pantalla con el resultado del puerto inhabilitado	Clave
Cobranza por incumplimiento	MP-06	Recuperación vía conciliación	MP-06-P01	Negociación	MP-06-P01-SB-01	Negociaciones no autorizadas, derivado a la aplicación discrecional de los procedimientos de cobranza, lo cual implica el desvío de recursos a cuentas no autorizadas	No probable	Substancial	PD = (Importe promedio histórico de créditos no recuperados (capital) + Importe promedio histórico de Intereses no cobrados por negociaciones no autorizadas PD =(\$35,000 + \$47,000) PD = \$82,000	Marginalmente aceptable	No relevante	Cobranza por incumplimiento realiza aleatoriamente la escucha de llamadas telefónicas realizadas por los ejecutivos, la revisión de la llamada se realiza a través del Monitor de llamadas, con el fin de identificar posibles faltas al código de conducta y / o negociaciones no autorizadas	Monitoreo	Preventivo	Manual	Diario	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	Base de crédito	Formato de monitoreo	No clave

Mapeo del Proceso					Mapeo y Medición de Riesgos					Mapeo de Controles										
Macroproceso	Código del Macroproceso	Nombre del Proceso	Código del Proceso	Nombre del Subproceso	Código del Subproceso	Descripción				Priorización	Descripción									
						Causa Efecto	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Comentarios de la valuación		Magnitud	Relevante / No relevante	Procedimiento/ Política / Plan Contingencia	Autorización/ Monitoreo/Verificación/Supervisión	Detectivo/Correctivo/Preventivo	Automática / Manual	Frecuencia	Dueño	Sistema / Aplicación	Evidencia del control
Cobranza por incumplimiento	MP-06	Recuperación vía conciliación	MP-06-P01	Adjudicación	MP-06-P01-SB-02	Falsificación de documentos (poderes, identificaciones oficiales), con el fin de realizar recuperaciones y no reportarlas a la Entidad apropiándose del bien recuperado, derivado a la falta de supervisión o vigilancia en los procedimientos de recuperación y / o visitas a deudores, lo cual deriva en el desvío de recursos o recuperación de bienes sin declarar a la institución	Algo probable	Substancial	PD = Promedio del importe de los 3 créditos defraudados PD = \$117,229	Marginalmente aceptable	Relevante	Cobranza por incumplimiento trimestralmente realiza auditorías a Despachos externos con el fin de validar que estos se apeguen a los estándares de conducta profesional así como la efectividad y transparencia en el reporte de recuperación.	Supervisión	Correctivo	Manual	Trimestral	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	Base de crédito	Reporte de recuperación auditado	Clave
						Recibir bienes en dación en pago o adjudicados no representen un beneficio real para la institución o que sean de difícil realización, debido a la inexistencia de un catálogo con los bienes susceptibles de dación o adjudicación a favor y que representen la mejor opción así como las condiciones en las que deben de recibirse, lo que podría representar quebrantos por la imposibilidad de la realización de venta o gastos adicionales	Muy improbable	Marginal	PD = Valor según libro azul de motocicleta que no se concreto venta PD = \$25,000	Aceptable	No relevante	Cobranza por incumplimiento tiene restringido la habilitación de Poderes para los representantes de la agencia externas autorizados por el área de Jurídico, Gerente de Cobranza por incumplimiento tiene prohibido que los Supervisores y Analistas tengan poder vigente, al causar baja de algún colaborador con poderes, estos son dados de bajo por parte del área Legal	Supervisión	Preventivo	Manual	En cada operación	Gerente de Cobranza por Incumplimiento / Gerente Jurídico	N/A	Poderes autorizados	Clave
						Robo o sustracción de activos recibidos en dación en pago o adjudicados, derivados de la ausencia de un proceso de recepción y custodia (agencias o despachos externos), lo que deriva en pérdida de activos de la institución.	Muy improbable	Substancial	PD = Importe promedio histórico del valor según libro azul de los vehículos recuperados susceptibles de sustracción no autorizada PD = \$110,000	Marginalmente aceptable	No relevante	Cobranza por incumplimiento únicamente recibe bienes motorizados según la política de bienes adjudicados, no aceptando otro tipo de bienes que dificulte la venta.	Supervisión	Preventivo	Manual	En cada operación	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	N/A	Inventario de unidad recibida	No clave
						Registro contable incorrecto, derivado de la ausencia de avalúo correspondiente a los bienes recibidos en dación en pago por la falta de políticas y procedimientos para la aplicación de traspaso de registro contable de los bienes adjudicados o recibidos en dación en pago, lo que ocasiona la generación de información financiera incorrecta y en caso de auditorías por parte de la CNBV posibles multas resultado de la inspección.	No probable	Substancial	PD=Importe de la multa PD = Días de salario mínimo de multa según artículo 108 de la ley de instituciones de crédito X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF PD = 2,000 X \$59.82 PD = \$119,640	Marginalmente aceptable	No relevante	Los despachos de cobranza cada vez que realizan una recuperación vía dación, resguardan un vehículo en un lugar que es arrendado por el despacho y de forma interna en las Instalaciones de la Entidad se cuentan con cámaras de vigilancia y un lugar específico para el resguardo.	Supervisión	Preventivo	Manual	En cada operación	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	N/A	Base vehicular con los ingresos y salidas de vehículos	No clave
						Pérdida, robo o transferencia no autorizada de documentación con información confidencial del cliente a causa del resguardo inapropiado de documentación del cliente así como por la entrega de información a terceros no autorizados, lo cual conlleva que en casos de inspección por parte del regulador genere multas o sanciones	Muy improbable	Desastrosos	PD=Importe de la multa PD = Días de salario mínimo de multa según artículo 108 de la ley de instituciones de crédito X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF PD = 20,000 X \$59.82 PD = \$1,196,400	Indeseable	Relevante	Cobranza por incumplimiento realiza la valuación del bien en base al valor de la guía automática mismo que es revisado y autorizado por el Supervisor de Cobranza por incumplimiento	Supervisión	Detectivo	Manual	En cada operación	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	Base de crédito	Formato de valuación e Inventario de vehículo	No clave
Cobranza por incumplimiento	MP-06	Administración de cartera vía agencias externas	MP-06-P02	Entrega de cartera	MP-06-P02-SB-01	Se tiene establecidos convenios de confidencialidad con los proveedores de cobranza en el cual se establecen las sanciones por el incumplimiento.	Muy improbable	Desastrosos	PD=Importe de la multa PD = Días de salario mínimo de multa según artículo 108 de la ley de instituciones de crédito X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF PD = 20,000 X \$59.82 PD = \$1,196,400	Indeseable	De forma interna se tienen inhibidos los drive para el almacenamiento masivo de información (USB) con el fin de evitar la salida o sustracción de información de clientes.	Supervisión	Preventivo	Manual	Continuo	Gerente de Cobranza por Incumplimiento / Gerente de Sistemas	N/A	Impresión de pantalla con el resultado del puerto inhabilitado	Clave	
						Prescripción de documentos (pagarés), derivado de demoras en la gestión de recuperación (interna o por agencia) o por demoras en la entrega de la documentación por parte del área de archivo.	No probable	Substancial	PD = (Importe promedio histórico de créditos no recuperados (capital) + Importe promedio histórico de Intereses no cobrados por prescripción del crédito PD =(\$35,000 + \$47,000) PD = \$82,000	Marginalmente aceptable	No relevante	Cobranza por incumplimiento cada vez que recibe cuentas mayores a \$50,000.00 MN (Autos, Motos), calcula la fecha de vencimiento en función de la fecha de firma del pagaré con el fin de determinar la fecha de prescripción, lo anterior queda documentado en un warning plan	Monitoreo	Preventivo	Manual	En cada operación	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	Base de crédito	warning plan	No clave
Cobranza por incumplimiento	MP-06	Administración de cartera vía agencias externas	MP-06-P02	Medición de la recuperación	MP-06-P02-SB-02	Créditos sin la gestión de recuperación o para los cuales no se hayan tomado las acciones (contacto, pago, etc), por demoras o por falta de seguimiento lo que ocasiona impactos en la recuperación.	No probable	Substancial	PD = (Importe promedio histórico de créditos no recuperados (capital) + Importe promedio histórico de Intereses no cobrados por demoras del proceso PD =(\$35,000 + \$47,000) PD = \$82,000	Marginalmente aceptable	Cobranza por incumplimiento mensualmente para los casos extrajudiciales realiza el seguimiento con el despacho de cobranza con el fin de corroborar que se está actuado o haciendo las gestiones para la recuperación validando el reporte de recuperación	Supervisión	Detectivo	Manual	Mensual	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	N/A	Reporte de recuperación	No clave	
						Pago adicional o mayor al acordado de honorarios a agencias externas debido a deficiencias en la validación de la recuperación efectiva (contabilizada en sistema) y / o por aumento de comisiones no autorizadas, lo cual provoca gastos adicionales.	No probable	Imperceptible	PD = Importe de la facturación adicional pagada a Agencia de cobranza externa por error PD = \$5,000	Aceptable	No relevante	Cobranza por incumplimiento recibe de forma mensual el reporte de recuperación por parte de las Agencias Externas con el fin de monitorear la efectividad de la recuperación así como el verificar que el importe de los créditos recuperados estén reflejados en sistema para lo cual realiza la validación por cada crédito recuperado en sistema comprobando que el movimiento este aplicado en caso contrario se notifica a la Agencia para descuento de sus honorarios, la facturación es autorizada por la Gerencia y Dirección a cargo.	Verificación	Detectivo	Manual	Mensual	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	Base de crédito	Reporte de recuperación anexo con las hojas de resolución de base de crédito con los créditos recuperados.	No clave

Mapeo del Proceso						Mapeo y Medición de Riesgos					Mapeo de Controles									
Macroproceso	Código del Macroproceso	Nombre del Proceso	Código del Proceso	Nombre del Subproceso	Código del Subproceso	Descripción		Priorización	Descripción	Categoría	Tipología	Naturaleza	Frecuencia	Dueño	Sistema	Evidencia del control	Jerarquía			
						Causa Efecto	Probabilidad de ocurrencia											Impacto	Comentarios de la valuación	Magnitud
Cobranza por incumplimiento	MP-06	Venta de cartera	MP-06-P03	Valuación y retiro de cartera	MP-06-P03-SB-01	Registro incorrecto de operaciones, derivado de errores en la elaboración de instrucciones contables lo cual deriva en el registro incorrecto de movimiento tales como condonaciones, pasas a pérdida, etc., lo cual ocasiona la generación de información financiera incorrecta y con ello sanciones por parte del regulador	No probable	Substancial	PD=Importe de la multa PD = Días de salario mínimo de multa según lo indicado en el artículo 108 de la ley de instituciones de crédito X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF PD = 2,000 X \$59.82 PD = \$119,640	Marginalmente aceptable	No relevante	Previo al envío del formato para regularización de cuentas de crédito a Contabilidad o Soporte a Operaciones, los Supervisores y Gerente de Cobranza por Incumplimiento realiza la revisión al formato así como a la documentación soporte de la misma.	Autorización	Preventivo	Manual	En cada operación	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	N/A	Instrucción de regularización firmada por quien elabora y por quien revisa	Clave
Cobranza por incumplimiento	MP-06	Venta de cartera	MP-06-P03	Autorización de venta de cartera	MP-06-P03-SB-02	Aplicación de movimientos no autorizados, debido a la presentación de la instrucción para la venta sin haber sido autorizadas por el nivel facultado y carente de documentación comprobatoria del movimiento, lo cual genera la venta de contratos no procedentes y con ello posibles quebrantos por cartera que es posible recuperar	Muy improbable	Substancial	PD = (Importe promedio histórico de créditos no recuperados (capital) + Importe promedio histórico de Intereses sin haber sido autorizado por el nivel facultado PD =(\$35,000 + \$47,000) PD=\$82,000	Marginalmente aceptable	No relevante	El Gerente de Cobranza por incumplimiento autoriza la aplicación de regularizaciones tales como daciones, pasas a pérdida, quitas o condonaciones, en caso de movimientos de mayor riesgo solicita VoBo a la Dirección.	Autorización	Preventivo	Manual	En cada operación	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	N/A	Instrucción de regularización firmada por quien elabora y por quien revisa y autoriza	Clave
Cobranza por incumplimiento	MP-06	Pase a cartera vencida	MP-06-P04	Valuación de cartera vencida	MP-06-P04-SB-01	Registro contable incorrecto, derivado de la ausencia de la valuación correspondiente a la cartera vencida por la falta de políticas y procedimientos para la valuación y registro contable, lo que ocasiona la generación de información financiera incorrecta y en caso de auditorías por parte de la CNBV posibles multas resultado de la inspección.	No probable	Substancial	PD=Importe de la multa PD = Días de salario mínimo de multa según lo indicado en el artículo 108 de la ley de instituciones de crédito X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF PD = 2,000 X \$59.82 PD = \$119,640	Marginalmente aceptable	No relevante	Previo al envío del formato para regularización de cuentas de crédito a Contabilidad o Soporte a Operaciones, los Supervisores y Gerente de Cobranza por Incumplimiento realiza la revisión al formato así como a la documentación soporte de la misma.	Autorización	Preventivo	Manual	En cada operación	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	N/A	Instrucción de regularización firmada por quien elabora y por quien revisa	Clave
Cobranza por incumplimiento	MP-06	Pase a cartera vencida	MP-06-P04	Formalización del pase a pérdidas de la cartera vencida	MP-06-P04-SB-02	Fraude interno / conflicto de interés por el pase discrecional de pérdidas, debido al pase a pérdida de créditos sin contar con la dictaminación correspondiente y / o con la autorización de la Administración, lo cual representaría en quebrantos para la institución por la irreuperabilidad de créditos	Muy improbable	Substancial	PD = (Importe promedio histórico de créditos no recuperados (capital) + Importe promedio histórico de Intereses por fraude interno PD =(\$35,000 + \$47,000) PD=\$82,000	Marginalmente aceptable	No relevante	Cobranza por incumplimiento mensualmente solo transmite a pérdidas contratos o cuentas que fueron autorizadas por el área de Riesgo Crédito, dichas cuentas deben de tener un mínimo de días de inactividad.	Verificación	Preventivo	Manual	Mensual	Gerente de Cobranza por Incumplimiento / Gerente de Riesgo	Base de crédito	Correo electrónico con VoBo para transmisión por parte del área de Riesgo	No clave
Cobranza por incumplimiento	MP-06	Pase a cartera vencida	MP-06-P04	Formalización del pase a pérdidas de la cartera vencida	MP-06-P04-SB-02	Para créditos mayores a \$50,000.00 MN la Gerencia solicita dictaminación de incobrabilidad al Abogado externo.	Muy improbable	Substancial	PD = (Importe promedio histórico de créditos no recuperados (capital) + Importe promedio histórico de Intereses por fraude interno PD =(\$35,000 + \$47,000) PD=\$82,000	Marginalmente aceptable	No relevante	De acuerdo a la política de transmisión a cartera vencida, mensualmente el área de Cobranza realiza la validación de las cuentas previo a la notificación de transmisión a Cobranza por incumplimiento, así mismo Cobranza por incumplimiento realiza la validación de al menos 20 cuentas aleatorias con el fin de detectar que no haya cuentas que no proceda la transmisión tales como cuentas en aclaraciones. Atención a clientes realiza la validación al 100% de las cuentas solicitadas para transmitirse.	Autorización	Preventivo	Manual	En cada operación	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	Base de crédito	Dictamen de incobrabilidad	No clave
Cobranza por incumplimiento	MP-06	Pase a cartera vencida	MP-06-P04	Formalización del pase a pérdidas de la cartera vencida	MP-06-P04-SB-02	Transmisión incorrecta de créditos a cartera vencida o a pérdidas, por errores, omisiones o deficiencias en el proceso de validación de los créditos previo a su transmisión (créditos en proceso de aclaraciones o que no proceda la transmisión) o sin la autorización de la Administración, afectando la calidad de la base de datos con la cartera y con ello el registro contable lo cual en caso de ser reportado a la CNBV generaría multas y sanciones según las disposiciones aplicables a las instituciones de crédito	Algo probable	Substancial	PD=Importe de la multa PD = Días de salario mínimo de multa según lo indicado en el artículo 108 de la ley de instituciones de crédito X Importe del día de salario mínimo vigente en el DF PD = 2,000 X \$59.82 PD = \$119,640	Marginalmente aceptable	Relevante	De acuerdo a la política de transmisión a cartera vencida, mensualmente el área de Cobranza realiza la validación de las cuentas previo a la notificación de transmisión a Cobranza por incumplimiento, así mismo Cobranza por incumplimiento realiza la validación de al menos 20 cuentas aleatorias con el fin de detectar que no haya cuentas que no proceda la transmisión tales como cuentas en aclaraciones. Atención a clientes realiza la validación al 100% de las cuentas solicitadas para transmitirse.	Verificación	Preventivo	Manual	Mensual	Gerente de Cobranza por Incumplimiento / Gerente de Cobranza	Base de crédito	Formato de revisión de créditos	Clave
Cobranza por incumplimiento	MP-06	Monitoreo a la gestión de la cobranza por incumplimiento	MP-06-P05	Creación de estadísticas y análisis de resultados.	MP-06-P05-SB-01	No contemplar la presentación de reportes de seguimiento / o de informes de resultados, lo que conlleva a no poder validar y medir la efectividad del desempeño de la recuperación de cartera y con ello el pago de honorarios sin la validación objetiva del desempeño	No probable	Substancial	CO = 5% de la facturación promedio anual CO = \$97,380.99	Marginalmente aceptable	No relevante	De forma mensual Cobranza por incumplimiento solicita al proveedor de cobranza el plan de trabajo (micial) y el estimado de recuperación, así mismo previo a la facturación recibe reportes con la recuperación del periodo.	Supervisión	Detectivo	Manual	Mensual	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	N/A	Plan de trabajo	No clave
Cobranza por incumplimiento	MP-06	Monitoreo a la gestión de la cobranza por incumplimiento	MP-06-P05	Realización de estudios para la mejora del proceso o para la generación de pronósticos.	MP-06-P05-SB-02	Desconocimiento del comportamiento de la recuperación por falta de pronósticos y herramientas estadísticas, lo cual contribuye a tener estrategias de recuperación mal orientadas impactando al cumplimiento de metas de recuperación.	No probable	Substancial	CO = 5% de la facturación promedio anual CO = \$97,380.99	Marginalmente aceptable	No relevante	De forma mensual Cobranza por incumplimiento solicita al proveedor de cobranza el plan de trabajo (micial) y el estimado de recuperación, así mismo previo a la facturación recibe reportes con la recuperación del periodo.	Supervisión	Detectivo	Manual	Mensual	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	N/A	Plan de trabajo	No clave

## Glosario

Para efectos del presente documento se definen los siguientes conceptos:

- 1.- Arbitraje:** Procedimiento de mediación y validación para toma de decisiones o acciones por parte Comités de Gobierno Corporativo.
- 2.- Basilea:** Se refiere a las recomendaciones, disposiciones y mejores prácticas bancarias en materia de gestión de riesgos emitidas por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea en Suiza.
- 3.- Capital mínimo por riesgo operacional:** De acuerdo a las disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito emitida por la CNBV, se refiere al capital mínimo que las entidades deben de calcular para efectos de cubrir pérdidas por riesgo operacional.
- 4.- Controles Internos:** Actividades, procedimientos, políticas, normas, indicadores, convenios que proporcionan la seguridad razonables de que los objetivos de efectividad en las operaciones, cumplimiento regulatorio y de generación de información sean alcanzados.
- 5.- COSO:** Enterprise Risk Management Framework, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadwar Commission.
- 6.- Cuentas de resultados:** Cuentas contables de gastos, provisiones que forman parte del balance de la entidad.
- 7.- Dueño de Procesos:** Funcionario responsable del correcto funcionamiento del proceso, así como de los recursos humanos, informáticos y de información.
- 8.- Entidad:** Sociedad Financiera ABC Sofol Filial.
- 9.- Escalamiento:** Procedimiento de informe o reporte de decisiones, resultado, problemáticas o conflictos a un nivel jerárquico superior de quien lo reporta.
- 10.- Especialistas:** Personal a cargo o responsable directo en la realización o ejecución, supervisión o monitoreo de las transacciones u operaciones que fluyen en los procesos de la Entidad.
- 11.- Eventos históricos:** Situación como resultado de la evolución de un incidente.
- 12.- Eventos potenciales:** Situación como resultado de la suposición en la evolución de un incidente.
- 13.- Formalización:** Se refiere al grado de documentación, revisión y autorización de una actividad, proceso, transacción.
- 14.- Incidente histórico:** Circunstancia o accidente resultado de un riesgo operacional que ya se ha presentado o materializado es decir existe evidencia de al menos de la fecha en que ocurrió, proceso afectado, impacto económico y personal interno o externo involucrado, áreas, clientes, socios o proveedores afectados.
- 15.- Incidente potencial:** Circunstancia o accidente resultado de un riesgo operacional pero que aún no se ha presentado o no existe evidencia de sus efectos pero que en cualquier momento podría materializarse.
- 16.- Indicadores de riesgo operacional:** Variables cuantitativas y cualitativas que permiten establecer alertas sobre la evolución de riesgos operacionales para la oportuna toma de decisiones.
- 17.- Límites de tolerancia al riesgo operacional:** Valor o número que nos indica el nivel máximo de pérdidas y costos de oportunidad que es tolerable aceptar.
- 18.- Magnitud:** Se refiere a la combinación de impacto y probabilidad ocurrencia de un riesgo operacional para uno o varios procesos.
- 19.- Outsourcing:** Actividad propia para operación del negocio o de soporte que es delegada a terceros tales como proveedores y socios comerciales.
- 20.- Planes de acción:** Conjunto de medidas o actividades efectuadas por el personal de la Entidad para la mitigación o control de riesgos, incidentes, dicho plan esta caracterizado por tener un responsable o patrocinados, fecha de inicio y culminación así como resultados concretos.
- 21.- Planes de contingencia:** Conjunto de procesos, políticas y procedimientos, herramientas y dispositivos que permiten responder de forma oportuna y efectiva a eventos que pongan en peligro la continuidad y existencia del negocio.
- 22.- Probabilidad de ocurrencia:** Estimación de la frecuencia en el tiempo en la que un evento determinado por riesgo operacional puede presentarse.
- 23.- Proceso transversal:** Proceso que por su característica administra y / o da soporte a los demás procesos de negocio y operación de la Entidad.
- 24.- Riesgo:** Posibilidad de que un evento ocurra y afecte negativamente el logro de los objetivos de una organización, por lo que se considera que los eventos con potencial negativo representan riesgos y los de potencial positivo representan oportunidades.
- 25.- Riesgo Operacional:** Esta asociado con fallas en los sistemas, procedimientos, en los modelos o en las personas que manejan dichos sistemas. También se relaciona con pérdidas por fraudes o por falta de capacitación de algún empleado en la organización. Asimismo, este tipo de riesgo se atribuye a las pérdidas en que puede incurrir

una empresa o institución por la eventual renuncia de algún empleado o funcionario, quien durante el período en que laboró en dicha empresa concentró todo el conocimiento especializado proceso clave.

**26.- Sistema de Control Interno:** De acuerdo a las disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito se refiere a:

Al conjunto de objetivos y los lineamientos necesarios para su implementación, que establezcan las Instituciones con el propósito de:

a) Procurar que los mecanismos de operación sean acordes con las estrategias y fines de las Instituciones, que permitan prever, identificar, administrar, dar seguimiento y evaluar los riesgos que puedan derivarse del desarrollo de su objeto social, con el propósito de minimizar las posibles pérdidas en que puedan incurrir.

b) Delimitar las diferentes funciones y responsabilidades entre sus órganos sociales, unidades administrativas y personal, a fin de procurar eficiencia y eficacia en la realización de sus actividades.

c) Contar con información financiera, económica, contable, jurídica y administrativa, que sea completa, correcta, precisa, íntegra, confiable y oportuna, y que contribuya a la adecuada toma de decisiones.

d) Coadyuvar permanentemente a la observancia de la normatividad aplicable a las actividades de las Instituciones.

**27.- Trazabilidad:** Técnica de revisión que permite el recrear, rehacer o reevaluar transacciones u operaciones.

**28.- UARO:** Unidad para la administración del riesgo operacional.

**29.- VaR por riesgo operacional:** Es el valor en riesgo por riesgo operacional y se refiere a la medición cuantitativa del riesgo operacional para valorar el capital mediante un enfoque de distribución de pérdidas.

**30.- Sociedad Financiera de Objeto Limitado (SOFOL) vinculada:** De acuerdo a la definición indicada en las disposiciones de carácter general aplicables a las organizaciones auxiliares de crédito, casas de cambio, uniones de crédito, sociedades de objeto limitado y sociedades de objeto múltiple reguladas es en singular o plural, a la sociedad financiera de objeto limitado a que se refiere la fracción IV del artículo 103 de la Ley de Instituciones de Crédito emitida por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, en la que tenga control directa o indirectamente una sociedad controladora de un grupo financiero en el que participe una institución de banca múltiple, o bien que tenga Vínculos Patrimoniales con una institución de banca múltiple.

## Bibliografía

- 1.- Anexo 12 A: Requisitos para la elaboración y actualización de la base de datos histórica a que contenga el registro sistemático de los diferentes tipos de pérdida asociada al riesgo operacional de las instituciones de crédito, emitido por la CNBV en su más reciente publicación del 12 de Agosto del 2011, <http://www.cnbv.gob.mx/Paginas/Normatividad.aspx?an=37&c=27#is37>.
- 2.- Buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, Banco de Pagos Internacionales, Febrero de 2003, <http://www.bis.org/publ/bcbs96esp.pdf>.
- 3.- Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Boletín de Prensa 44/2005 emitido el 29 de Septiembre de 2005, <http://es.scribd.com/doc/41977596/044-BasileaII-Boletin-CNBV>.
- 4.- Convergencia internacional de medidas y normas de capital, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, Banco de Pagos Internacionales, Junio de 2006, pp. 159 – 171, 339 – 343, [http://www.bis.org/publ/bcbs128\\_es.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs128_es.pdf).
- 5.- De Lara Haro, Alfonso. Medición y Control de Riesgos Financieros, Editorial Limusa, 3er Edición, México 2005.
- 6.- Díaz Mata, Alejandro y Hernández Almora, Luis Ascención. Sistemas Financieros Mexicano e Internacional en Internet, Editorial SICCO, México 1999.
- 7.- Disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito (CNBV), 2011, [http://www.cnbv.gob.mx/Normatividad/Disposiciones%20de%20carácter%20general%20aplicables%20a%20las%20instituciones%20de%20crédito.docx\\_](http://www.cnbv.gob.mx/Normatividad/Disposiciones%20de%20carácter%20general%20aplicables%20a%20las%20instituciones%20de%20crédito.docx_)
- 8.- Disposiciones de carácter general aplicables a las organizaciones auxiliares del crédito, casas de cambio, uniones de crédito, sociedades financieras de objeto limitado y sociedades financieras de objeto múltiple reguladas (CNBV), 2011, <http://www.cnbv.gob.mx/Normatividad/Disposiciones%20de%20carácter%20general%20entidades%20financieras%20especializadas.docx>.
- 9.- Frost, Chris, et al. Manual de Gestión de Riesgos Operativos, Editorial Deusto, España 2002.
- 10.- Hoffman, Douglas G, Managing Operational Risk: 20 Firmwide Best Practice Strategies, Editorial John Wiley & Sons, E.U 2002.
- 11.- Ley del Banco de México, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 25 de Mayo de 2010, <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/74.pdf>.

## Bibliografía

---

- 12.- Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de Agosto de 2009, <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/46.pdf>.
- 13.- Ley de Instituciones de Crédito, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 25 de Mayo de 2010, <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/43.pdf>.
- 14.- Ley Federal de Instituciones de Fianzas, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 28 de Junio de 2007, <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/108.pdf>.
- 15.- Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 20 de Junio de 2008, <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/138.pdf>.
- 16.- Ley del Mercado de Valores, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 6 de Mayo de 2009, <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LMV.pdf>.
- 17.- Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 21 de Enero del 2009, <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/52.pdf>.
- 18.- Norma de calidad ISO 9001: 2000 “Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos”.
- 19.- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), 2010, Estructura del Sistema Financiero Mexicano. [http://www.hacienda.gob.mx/POLITICAFINANCIERA/casfim\\_new/estructura/organigrama.pdf](http://www.hacienda.gob.mx/POLITICAFINANCIERA/casfim_new/estructura/organigrama.pdf).
- 20.- Seaver Matt, Implementación de la ISO 9000:2000, Editorial Panorama Editorial, México 2003, pp. 23 - 24.
- 21.- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Enterprise Risk Management Framework, 2004, [http://www.cpa2biz.com/AST/Main/CPA2BIZ\\_Primary/InternalControls/COSO/PRDOVR~PC-990015/PC-990015.jsp](http://www.cpa2biz.com/AST/Main/CPA2BIZ_Primary/InternalControls/COSO/PRDOVR~PC-990015/PC-990015.jsp).

## Masografía

- 22.- Asociación de Bancos de México: La Banca en México, Historia 1982 – 1996, 2011, [http://www.abm.org.mx/banca\\_mexico/historia.htm](http://www.abm.org.mx/banca_mexico/historia.htm).
- 23.- Asociación de Bancos de México (ABM), 4to Congreso Bancario Universitario Febrero – Marzo 2007, [http://www.abm.org.mx/congreso\\_univ/4-congreso\\_universitario/2.3.%20Marcos%20Martinez%20Gavica.pdf](http://www.abm.org.mx/congreso_univ/4-congreso_universitario/2.3.%20Marcos%20Martinez%20Gavica.pdf).
- 24.- Reportaje “Sistema Bancario”, publicado el 5 de Septiembre de 2007 por el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, el cual se puede consultar en <http://www.tudecides.com.mx/articulos-y-casos-de-estudio/finanzas/sistema-bancario.html>.