

Al Día con Deloitte



Tendencias en riesgos en sector financiero

- Plan de auditoría basado en riesgos.
- Errores comunes en las declaraciones de apetito por el riesgo.

Deloitte.

Contenido



Página 04



Página 06



Página 08

04

2019: La reactivación económica necesaria

06

Un Plan de auditoría basado en riesgos

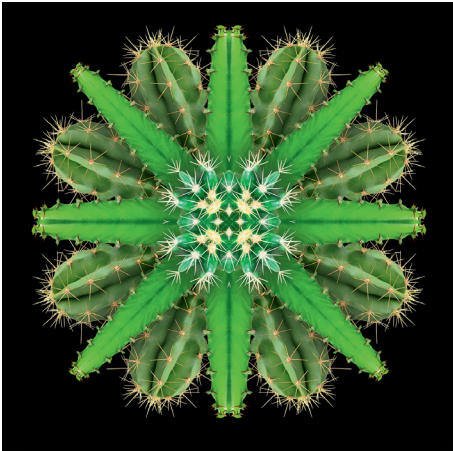
08

¿Cómo evaluar a las Juntas Directivas?

Al Día con Deloitte

Información y análisis para los responsables de la toma de decisiones.

Enero 2019



Página 10



Página 12

10

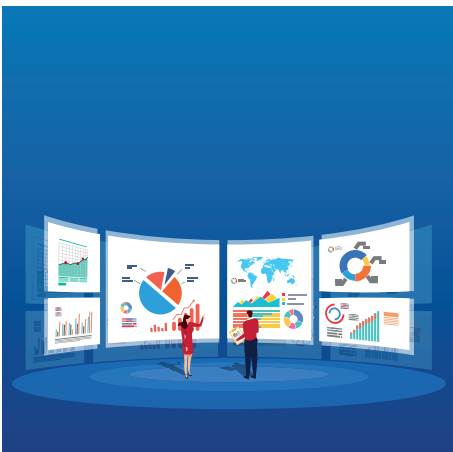
**Errores comunes en las
Declaraciones de apetito por
el riesgo**

12

**Hacia un Gobierno de TI
diferenciado**

14

**Riesgos en la intermediación
bursátil**



Página 14

2019: La reactivación económica necesaria

La reactivación económica definida por el Gobierno incluye: simplificación de trámites, apoyo a las pymes y emprendimientos, una mayor empleabilidad y proyectos de inversión en infraestructura pública.



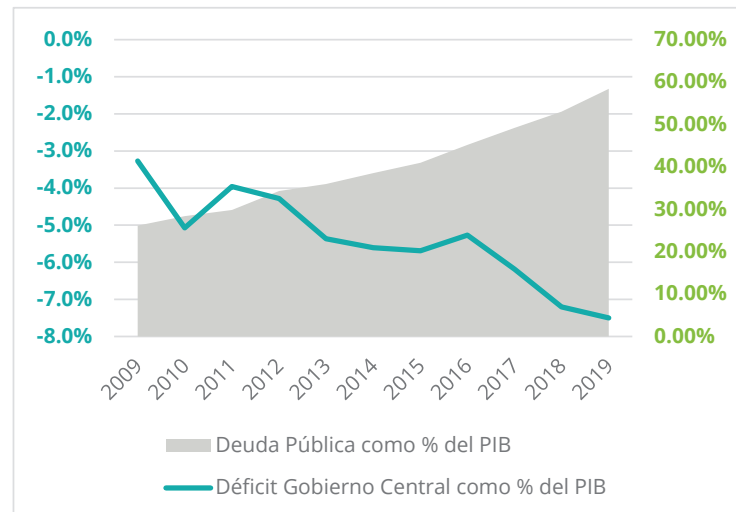
Pedro Aguilar
Gerente Risk Advisory
Deloitte Costa Rica
paguilar@deloitte.com

Con la aprobación de la reforma fiscal a finales del 2018 y el regreso paulatino de la confianza en los mercados, el 2019 plantea el reto de comenzar a estabilizar las finanzas del gobierno y empujar el proceso de reactivación económica.

Lo que se logró con la reforma fiscal

Las principales autoridades y analistas coincidían desde hace varios años en sus informes que el alto déficit fiscal, el crecimiento de la deuda, el tamaño de Estado y el débil control sobre la evasión, convertían en insostenible la situación de las finanzas públicas.

Panorama fiscal



El déficit como porcentaje del PIB alcanzó el 6,2% en 2017 y cerraría alrededor del 7.0% según la última revisión del programa macroeconómico. Las calificadoras de riesgo iniciaron un proceso de desmejora de nuestro perfil de riesgo con advertencias similares. Sin embargo, algunos detonantes dejaron ver la necesidad de las siguientes medidas urgentes:

- Hueco fiscal de €900 mil millones que dejó el Gobierno anterior, reflejando no solo la falta de control en el manejo de la estructura de la deuda, y sorprendiendo a los nuevos jefes.
- Préstamo de €500 mil millones del Banco Central (BCCR) al Ministerio de Hacienda, como medida contingente y de urgencia para salir adelante con sus obligaciones de muy corto plazo.
- Ilquidez para el Gobierno en el mercado, donde los inversionistas tomaron la postura de invertir cada vez menos o no hacerlo en las subastas del Gobierno, generando aún más presión.



Tras meses de discusiones y debates, se aprobó la reforma fiscal, según estimados del Banco Central contribuiría a reducir en un 3,7% el déficit fiscal para el año 2022, incluyendo también las reducciones del gasto y las mejoras en el control de la evasión.

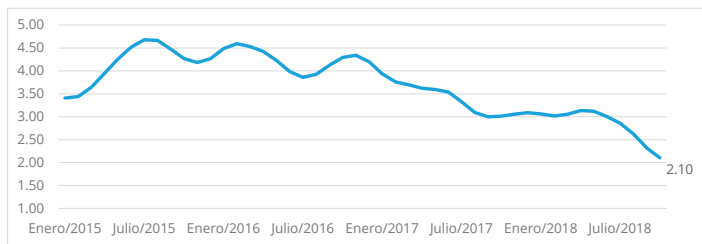
A pesar de esto el déficit superaría el 7% como porcentaje del PIB en los dos años siguientes la deuda comenzaría. La deuda comenzaría a disminuir hacia el 2022.

Con la reforma, el Gobierno ganó tiempo para administrar sin sobresaltos su flujo de caja, con mayor posibilidad para estructurar la deuda, explorar alternativas adicionales como nuevas colocaciones de eurobonos por \$1500 millones para 2019 y 2020, pero sobretodo continuar avanzando en reformas que contribuyan a la reducción del gasto y la evasión. La estabilidad en el largo plazo dependerá si estas medidas se toman responsablemente.

Los efectos...

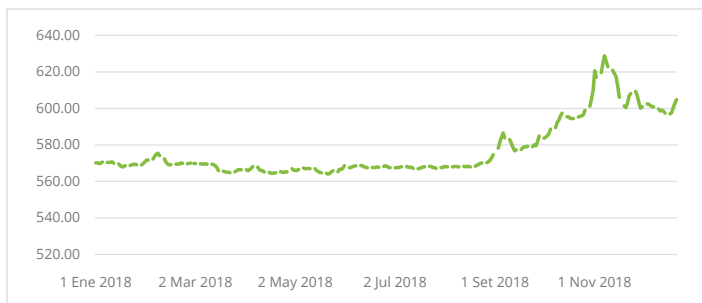
Primero por las elecciones a inicios de 2018 y seguido por la tensión fiscal, los agentes económicos han estado llenos de incertidumbre. El crecimiento, medido a través del índice mensual de actividad económica continuó la tendencia descendente hasta alcanzar el 1.93% en noviembre, niveles insuficientes para mejorar otros indicadores clave como el desempleo, subempleo, pobreza e ingresos.

Comportamiento económico (Índice Mensual de Actividad Económica)



El crédito al sector privado tanto del 2017 (9%) y 2018 (7%) mostró niveles sólo similares al 2008 (9%) y 2009 (5%), posterior a la crisis financiera internacional. Aunado a ello, la huelga ante la reforma fiscal de múltiples sectores y la crisis política en Nicaragua, dejaron consecuencias sobre la actividad económica interna y también afectando de forma importante algunos sectores exportadores.

Precio del colón respecto al dólar



El nuevo Presidente, en el BCCR dejó ver en julio de 2018 que en su administración dejaría flotar más el tipo de cambio. Con la incertidumbre fiscal y la nueva política cambiaria la presión sobre el tipo de cambio se incrementó.

Para los agentes económicos, debe ser lección aprendida, en que el tipo de cambio es una variable que puede subir o bajar con algún nivel de volatilidad, lo cual es normal en una economía abierta y altamente dolarizada como la costarricense, donde es discrecional para el BCCR si interviene o no en el mercado de divisas.

Y ahora, por la reactivación económica

El reto costarricense del 2019 pasa por continuar con las reformas que le permitan una mayor consolidación fiscal. Es el turno de medidas estructurales que permitan disminuir el gasto de manera sostenida y enfrentar con mayor efectividad la evasión fiscal. Esto daría el soporte necesario para que el país pueda continuar administrando con relativa calma su flujo de caja y mejorando el perfil de la deuda. De lograrse, es posible que las próximas revisiones de las calificadoras de riesgo internacionales mejoren las expectativas sobre el país, contrario a lo que con toda razón han calificado hasta ahora.

Como parte de las alternativas fiscales, es posible que el Gobierno busque financiamiento en los mercados internacionales, de forma que variables claves como las tasas de interés y el tipo de cambio podrían tener ajustes al alza, pero graduales y previsibles, de manera que permite desde ya tomar medidas para gestionarlo. En medio de una perspectiva de mayor confianza, esto debería incentivar la demanda interna a través de un mayor consumo e inversión.

Según el Gobierno, la reactivación económica pasará por 4 ejes principales: la simplificación de trámites, el apoyo a las pymes y emprendimientos, una mayor empleabilidad y los proyectos de inversión en infraestructura pública, que vendrían a dinamizar la economía, tanto con la generación inmediata de empleo pero también con una mayor competitividad en el tiempo y que contribuya a disminuir de forma permanente la tasa de desempleo abierto que ronda el 10,2%.

El panorama costarricense para el 2019 es positivo, a pesar de la incertidumbre que se ha percibido últimamente en los mercados internacionales, donde mucho dependerá de si las decisiones políticas continúan con los ajustes necesarios que comenzaron en el 2018. Las dudas están a la carta y por resolverse.

Un Plan de auditoría basado en riesgos



Mauricio Solano
Socio

Risk Advisory Deloitte
msolano@deloitte.com

La Auditoría Interna es fundamental para asegurar que las organizaciones gestionan el negocio bajo un ambiente de control y según su apetito de riesgo.

Los auditores han tenido que transformar la tradicional forma de hacer auditoría y esto representa retos y oportunidades. El valor que puede dar la auditoría dependerá de cuanto los equipos de auditores incorporen las mejores prácticas y contribuyan a la generación de valor.

Algunas de las principales características de los planes de auditoría basados en riesgos son:

Priorización de los riesgos relevantes:

1

Desarrolla las diferentes revisiones según lo que la organización tiene identificado como riesgos relevantes. Todo riesgo relevante debe tener una política, estrategia, límites y estructura clara de cómo la organización lo administra. Es ahí donde el equipo de auditoría debe concentrar sus horas, revisiones y entendimiento con las áreas de negocio o monitoreo de la entidad, pues en la medida que los riesgos más importantes tengan un mayor control, es más probable que la entidad se encuentra entre límites aceptados.

Enfocado en procesos:

2

El mapeo de los procesos críticos de la organización es fundamental previo a la gestión del riesgo operativo. Es en los procesos críticos, sea desde el punto de vista de continuidad o de impacto, en los que la auditoría debe focalizar sus revisiones, posibles errores o bien, posibles mejoras en el proceso. Ya la auditoría preocupada por ir al detalle de las transacciones y generalmente vinculada a temas estrictamente financieros no es la que predomina.

3

Se especializa en el negocio:

Planes de auditoría efectivos entienden el funcionamiento de las líneas de negocio y evalúan la integridad de los riesgos comprendiendo la especificidad y alcance de cada uno, donde la regulación es cada vez más extensa y detallada. Dejó de ser efectivo el enfoque estándar de auditoría que aplicaba las mismas pruebas en cualquier industria. Por eso, los planes de capacitación de los auditores ahora deben estar diseñados para fortalecer el análisis cuantitativo y de datos, la evaluación de metodologías y modelos de gestión.

4

Es integral:

Los planes de auditoría deben evaluar la gestión de cada riesgo o bien de cada proceso crítico desde tres perspectivas: gobierno, para asegurar que la estructura de roles y responsabilidades funciona; riesgo, para comprender si los tomadores de decisiones siguen la estrategia del riesgo de la organización, y control, para asegurar que las medidas preventivas o mitigadores forman parte de la cultura de todos los colaboradores.

5

Genera valor:

El auditor moderno comprende que en sus revisiones el objetivo final no es encontrar observaciones o darse por satisfecho en cuanto a si las actividades de los procesos están de acuerdo a los procedimientos. El auditor también debe preocuparse por entender el negocio para poder generar recomendaciones y valor, de alternativas con las que podría mejorarse la gestión de la organización. Conservando su independencia, puede dar recomendaciones o sugerencias de acuerdo a su experiencia.

La auditoría interna continúa evolucionando de acuerdo a las tendencias en los diferentes sectores. El enfoque de supervisión basado en riesgos llegó para quedarse y el aseguramiento de evaluaciones formales, integrales y continuas son parte clave para que las organizaciones persigan sus objetivos en ambientes de control.

¿Cómo evaluar a las Juntas Directivas?

En marzo del 2018 la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) emitió el acuerdo SUGEF 22-18 donde las entidades deben contar con una política de evaluación del desempeño de la Junta Directiva, los comités y miembros de Alta Gerencia



Andrés Casas
Socio

Risk Advisory Deloitte
ancasas@deloitte.com

El buen desempeño de una Junta Directiva es fundamental para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

El principal propósito de la política de evaluación del desempeño de la Junta Directiva, los comités y miembros de la Alta Gerencia, es formalizar el proceso de evaluación de estos órganos, procurando que cumplan sus roles y responsabilidades como órganos principales de la entidad. A la vez, la SUGEF estableció que el proceso de evaluación a los órganos de gobierno es auditable, de forma que las entidades deben contar con un auditor externo que evalúe el proceso de evaluación de sus órganos de gobierno.

La SUGEF no establece de forma concreta cómo realizar las evaluaciones. Unas entidades han preferido buscar empresas externas al menos para la propuesta e implementación inicial, mientras que otras lo han desarrollado internamente. Lo fundamental es entender las evaluaciones de desempeño como una herramienta para fortalecer el gobierno corporativo, facilitar la toma de decisiones informadas, contribuir un mejor control e identificar brechas tanto en la composición como en el desempeño de los órganos de gobierno.

Debe distinguirse que los aspectos a revisar, la forma de evaluarlos y las ponderaciones a escoger se deben analizar al detalle, para evitar sesgos en las respuestas y lograr que los resultados reflejen con transparencia los resultados de la metodología escogida. Por ejemplo, en una Junta Directiva de 7 miembros, si se evalúa el compromiso en las sesiones de cada miembro de forma individual, podría resultar que 5 obtienen "bueno", 1 "medio" y 1 "malo", pero si se evalúa en general que cuantos son "buenos", cuantos "medios" y cuantos "malos", el resultado podría dar 2 buenos, 1 medio y 4 malos. Esto reflejaría que existe un sesgo a opinar mejor si en la respuesta se evalúa a la persona y no tanto al colectivo. Cuales métodos aplicar, depende de la madurez de la entidad, del proceso de evaluación y de los objetivos planteados con esta.

Algunos elementos recomendados para considerar en las evaluaciones a la Junta Directiva se encuentran:

1

Revisión de la estructura

El gobierno corporativo requiere un sistema formal, aprobado y reconocido por la entidad. En la estructura es fundamental buscar el equilibrio que asegure independencia, transparencia, rendición de cuentas y gestione los posibles conflictos de interés. Factores como el tamaño de la Junta Directiva, la presencia de miembros independientes, los esquemas de votación, la rotación de los miembros y las funciones asignadas son parte de los elementos a evaluar. Es un elemento de valoración colectivo y no individual de cada miembro.

2

Evaluación de la idoneidad

Hay dos tipos de características a evaluar a los miembros de la Junta Directiva que entran en este apartado, las personales y las profesionales. En las primeras, se tiende a evaluar la integridad, la rendición de cuentas, la capacidad de trabajar en equipo, las habilidades de comunicación y análisis, mientras que en las segundas, se evalúan aspectos como la experiencia en la industria, las habilidades específicas que son clave para la estrategia, la capacidad de aportar en temas especializados. Este elemento es de evaluación individual de cada miembro, aunque puede ser recomendable que la valoración inicial no se personalice, pues podría crear resistencia.

3

Cumplimiento

Toda Junta Directiva debe contar con su respectivo reglamento, que establezca los miembros con los roles y responsabilidades respectivas y que debería ser de fácil reflejo a través de las actas de las sesiones. No está de más considerar que el material que se revisa en las Juntas Directivas y sobre todo políticas y metodologías que requieren de aprobación, deben ser enviado con antelación para que pueda ser analizado por los miembros. También se valora si los Comités con los que cuenta la Junta existen y funcionan, con adecuados flujos de información que permitan el seguimiento y la toma de decisiones. Las Juntas Directivas deberían formalmente darles seguimiento a los acuerdos, a las tareas o hallazgos pendientes de las auditorías internas, externas, del regulador o planes correctivos que tienen las áreas de negocio identificadas por las áreas de control. Esto demuestra que la Junta está empoderada en el control de la entidad.

4

Desempeño

En este apartado se evalúan la calidad de los procesos de la Junta Directiva, así como los resultados de estos. Comúnmente hay 4 grandes campos de acción a evaluar que son funciones clave de las Juntas Directivas: la aprobación de la estrategia, la aprobación y seguimiento a las principales políticas, la supervisión a la gestión de la administración y la rendición de cuentas a los distintos grupos de interés. La formulación de la estrategia de acuerdo al nivel de riesgo aceptado es base en la planificación, pues es el punto de partida de la Administración para la toma de decisiones. En el desempeño, se considera también el seguimiento a los 4 campos de acción y la toma de medidas preventivas, correctivas o mitigadores en caso de que la entidad lo necesite.

5

Planes de acción

Una vez realizadas las evaluaciones y previamente analizadas con los miembros de los órganos directores, deben trazarse planes de acción, para cerrar brechas o mejorar la gestión en las áreas de mayor interés. Estos deben de tener seguimiento periódico y llevarse como planes operativos de mejora continua, como parte de una mejor gobernanza.

Las evaluaciones a Juntas Directivas son dinámicas. Hacia el exterior, son una buena señal de rendición de cuentas sobre lo ocurrido y hacia el futuro fortalecen los ejercicios estratégicos al calibrar mejor la cantidad y calidad de los órganos de gobierno. Hacia el interior, contribuye a supervisar los planes de la administración y con ello crear en adelante las mejores políticas corporativas. Son un ejercicio que está en constante mejora y deben ser parte del gobierno corporativo.

Errores comunes en las Declaraciones de apetito por el riesgo

Pedro Aguilar

Gerente Risk Advisory

Deloitte Costa Rica

paguilar@deloitte.com

El Reglamento de Gobierno Corporativo establece que las entidades deben contar con una Declaración de Apetito de Riesgo (DAR), la cual puede tener elementos cuantitativos o cualitativos, donde establece los tipos y niveles de riesgo que está dispuesta a asumir en la gestión del negocio. Es a través de la DAR, que las Juntas Directivas puede asegurar que la estrategia del negocio que se aprobó se comporta de acuerdo al apetito de riesgo escogido.

Los reguladores no establecieron la forma ni las métricas a considerar, de manera que cada entidad ha definido la mejor forma de entender la declaración de apetito de riesgo. Las herramientas están en constante revisión y calibración para que cumplan con su principal objetivo. Como parte de este ejercicio, se pueden identificar los principales errores sobre las DAR establecidas por las entidades:

Poco vínculo con los objetivos estratégicos.

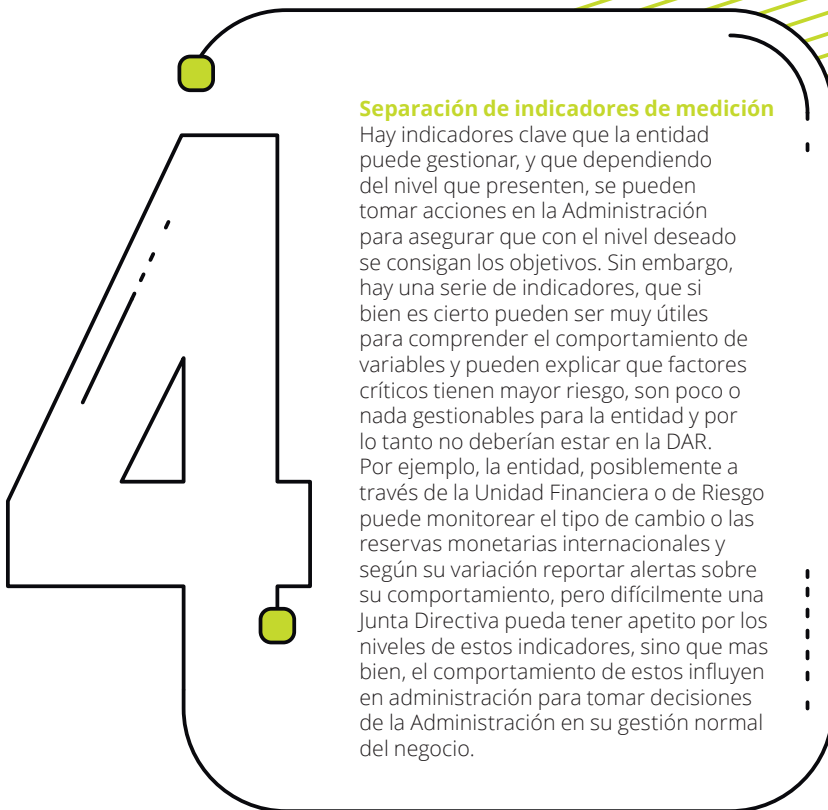
El objetivo principal de la DAR es relacionar el apetito al riesgo con la estrategia. En muchos casos, algunas entidades tomaron los perfiles de riesgo que comúnmente ya revisaban las unidades de riesgo en sus comités y eso lo han interpretado como DAR, pero muchos de esos indicadores son de monitoreo y no tienen que ver con un criterio decisivo en las decisiones estratégicas.

Escasa declaración de riesgos y apetitos cualitativos

La mayoría de las entidades han tomado indicadores de negocio o de mercado que son cuantitativos. A pesar de que, en sus planes estratégicos, riesgos como legitimación de capitales o el riesgo reputacional son relevantes y representan importantes capítulos en sus planes operativos, las DAR no suelen valorar su cumplimiento. Otro caso es cuando apetitos importantes, sea altos o cero, no se reflejan en la DAR, como, por ejemplo, incursionar en una nueva línea de seguros o bien no tener incumplimientos regulatorios, respectivamente.

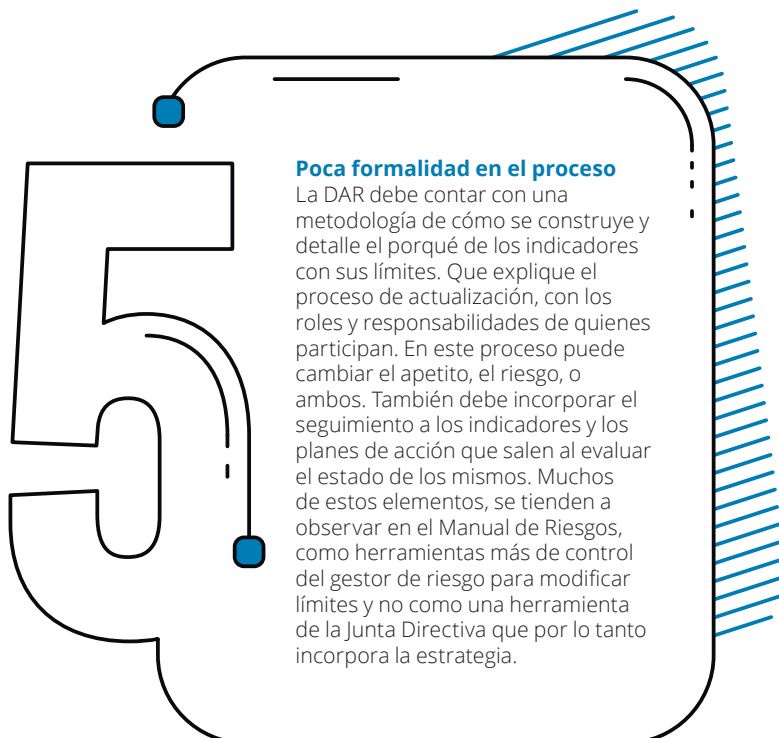
Definición de límites de apetito

Los niveles escogidos deben reflejar la disposición de la entidad al riesgo. Además del apetito, es recomendable establecer niveles de tolerancia y hasta de capacidad, entendida como el máximo nivel de riesgo que la entidad está dispuesta a asumir. No obstante, algunas entidades toman como niveles de apetito los niveles regulatorios, de forma que la DAR de poco sirve como herramienta de gestión. Por ejemplo, para un banco sería difícil explicar que una entidad establezca como apetito de riesgo coeficiente de solvencia del 10% cuando ese es el límite con el cual se considera un nivel normal en la regulación.



Separación de indicadores de medición

Hay indicadores clave que la entidad puede gestionar, y que dependiendo del nivel que presenten, se pueden tomar acciones en la Administración para asegurar que con el nivel deseado se consigan los objetivos. Sin embargo, hay una serie de indicadores, que si bien es cierto pueden ser muy útiles para comprender el comportamiento de variables y pueden explicar que factores críticos tienen mayor riesgo, son poco o nada gestionables para la entidad y por lo tanto no deberían estar en la DAR. Por ejemplo, la entidad, posiblemente a través de la Unidad Financiera o de Riesgo puede monitorear el tipo de cambio o las reservas monetarias internacionales y según su variación reportar alertas sobre su comportamiento, pero difícilmente una Junta Directiva pueda tener apetito por los niveles de estos indicadores, sino que más bien, el comportamiento de estos influyen en administración para tomar decisiones de la Administración en su gestión normal del negocio.



Poca formalidad en el proceso

La DAR debe contar con una metodología de cómo se construye y detalle el porqué de los indicadores con sus límites. Que explique el proceso de actualización, con los roles y responsabilidades de quienes participan. En este proceso puede cambiar el apetito, el riesgo, o ambos. También debe incorporar el seguimiento a los indicadores y los planes de acción que salen al evaluar el estado de los mismos. Muchos de estos elementos, se tienden a observar en el Manual de Riesgos, como herramientas más de control del gestor de riesgo para modificar límites y no como una herramienta de la Junta Directiva que por lo tanto incorpora la estrategia.

La DAR es una herramienta muy útil para que la Junta Directiva formalice el proceso de aprobación de su estrategia vinculada a su apetito de riesgo. Está en constante calibración por las entidades y en la medida que el proceso madure, la Junta Directiva podrá sacar mayor provecho para asegurar el cumplimiento de los objetivos según el apetito de riesgo definido.

Hacia un Gobierno de TI diferenciado



Karol Rojas
Gerente Senior
Risk Advisory Deloitte
krojasa@deloitte.com

“

La gobernanza en proyectos tecnológicos no significa que se debe seguir una receta. Siempre existirá un guión escrito por el guionista, basado en un best seller quizá, pero la escenografía, la música, el productor y cada uno los actores son los que dan vida a esa obra cinematográfica. Es así como las empresas deben adoptar un modelo de gobierno y gestión de TI.

”

Desarrollar un Gobierno de Tecnologías de Información (TI), es alinear las tecnologías de la información con las estrategias del negocio, va mucho más allá de una definición de responsabilidades del Gerente de TI, una receta que descargamos de Internet o que copiamos de un libro, tratando de seguir cada paso, o un guión para un modelo de gobernanza de TI exclusivo para el Gerente de TI. Tampoco debe ser visto como una moda o algo que hay que cumplir porque hay exigencias de regulación.

Simplificando de qué se trata esta tarea de implementar el Gobierno de TI, diríamos que es el desarrollo de la mejor práctica basada en algún estándar: COBIT (Objetivos de Control para Información y Tecnologías Relacionadas), ISO 38500 (Estándar para el Gobierno de TI) y en algunas ocasiones ITIL (IT Infrastructure Library, biblioteca de infraestructura de Tecnología de Información).

Gobernanza no es sinónimo de gestión. El gobierno es el organismo dentro de la empresa que se encarga de asegurar que los objetivos se cumplan, evaluando las necesidades de todos los involucrados (stakeholders), así como la optimización de los recursos. Para esto, hay una junta directiva que determina las prioridades y permite la toma de decisiones, y siempre está enfocada en que se logren los objetivos en tiempo y forma entregando el valor óptimo mediante la supervisión, evaluación y dirección apropiada. La gestión consiste en planificar, construir, entregar y monitorear las actividades conforme a las directrices establecidas por el organismo de Gobierno para alcanzar los objetivos de la organización. El gobierno de TI no es únicamente responsabilidad de la Gerencia de TI. Si comprendemos la diferencia entre gobierno y gestión, nos daremos cuenta que toda la organización junto con todos los tomadores de decisiones estarán involucrados en crear un modelo de Gobierno dentro de la organización.



Si una organización tiene alta dependencia de las tecnologías de información no debe ni puede ver al departamento de TI como un simple órgano de apoyo. TI va más allá de operar como proceso de apoyo; es un proceso transversal a todos los procesos de negocio; todos y cada uno de estos así como los colaboradores involucrados en ellos requieren de TI para cumplir las labores diarias de manera efectiva y eficiente.

Lo cierto es que las tecnologías serán tan eficaces según la manera en que éstas sean gestionadas y gobernadas. Un requerimiento de un nuevo software debe enfocarse en atender una necesidad de una parte interesada, y estar alineado a un objetivo empresarial, para lo cual además debe estar bien diseñado, planificado, estructurado, bajo estándares previamente establecidos, con un grupo de desarrolladores con las habilidades requeridas, soportados por una plataforma tecnológica idónea y con un flujo de actividades, roles y responsabilidades asignadas. Así, el proyecto de ese nuevo software será todo un éxito según su alcance, tiempo y costo, satisfaciendo las partes interesadas.

Lograr esto es todo un reto y el reto está precisamente en pensar que un nuevo desarrollo lo debe pensar, solicitar, necesitar, planear, diseñar, probar, instalar y poner en producción el ingeniero en software en conjunto con la contraparte del proceso de negocio que requiere de esa tecnología.

Aún hay más

Teniendo claro la diferencia entre gobierno y gestión, y asignando roles y responsabilidades adecuadas, nos toparemos con otro obstáculo, el cual es uno de los más complicados de atender: qué modelo de gobierno utilizamos, cómo implementamos esa mejor práctica, cómo concretamos ese paso a paso.

Es esencial tener la claridad que la mejor práctica adoptada se debe acoplar a la empresa. No opera, recordemos, como una receta. Siempre existirá un guion escrito por el guionista, basado en un best seller quizá, pero la escenografía, la música, el productor y cada uno los actores son los que dan vida a esa obra cinematográfica. Es así como las empresas deben adoptar un modelo de gobierno y gestión de TI.

Mediante el apoyo de una mejor práctica, llámese COBIT o ISO 38500, siempre es fundamental que el estándar se adapte al giro del negocio, a las partes interesadas, a los objetivos estratégicos, que atienda los riesgos, que considere los recursos, que analice las leyes y regulaciones que les aplica y cuáles son los beneficios que se espera percibir.

Teniendo estos criterios claros podemos empezar con la planificación de un proyecto de implementación de Gobierno de TI, que sin duda será exitoso para la empresa y generará el valor óptimo esperado.

Riesgos en la intermediación bursátil

El Reglamento de Intermediación y Actividades Complementarias (RIAC) plantea nuevos retos y con ello la necesidad de reinventarse para el sector.

Pedro Aguilar
Gerente Risk Advisory
Deloitte Costa Rica
paguilar@deloitte.com

Con la publicación del Reglamento de Intermediación y Actividades Complementarias (RIAC) en 2016 se trazaron los principales requisitos para la intermediación de los puestos de bolsa, donde el principal objetivo es incentivar un negocio de especialización de servicios. La implementación de la normativa y los retos para que este se convierta en generadora de valor han sido significativos. A continuación, los principales riesgos en el proceso de implementación:

1. Riesgo estratégico

Algunas entidades continuaron con la intermediación bursátil tradicional, mientras que otras aún se encuentran definiendo los productos y servicios en los que la entidad se especializará.

El uso de las tecnologías y en un entorno donde los puestos de bolsa tienen como competidores en parte de sus servicios a bancos comerciales y el Banco Central, dejan la inminente la necesidad de reinventarse para evolucionar.

Herramientas como la Declaración de apetito de riesgo puede contribuir en el análisis, pero lo que es claro, es que la forma de hacer negocios no debería estar actualmente como si los cambios que trajo el RIAC fueran mínimos.

2. Políticas de inversión

No evaluar la estrategia del negocio e incorporar las nuevas condiciones, dejaría el riesgo estratégico a las puertas de la organización, de forma que herramientas como la Declaración de Apetito de Riesgo cobra importancia para este ejercicio.



3. Perfilamiento de clientes

Las entidades deben contar con herramientas de perfilamiento para conocer el apetito de riesgo de los clientes. Estas deben evaluar elementos como sus objetivos, tolerancia al riesgo y conocimiento de los productos.

Generalmente, las entidades utilizan algunas encuestas con ponderaciones de cuya nota depende el perfil de riesgo del cliente. El principal riesgo es que estas herramientas tengan un sesgo hacia alguno de los perfiles, restando imparcialidad a la selección e incentivando a recomendarle al cliente productos que no se ajustan a sus objetivos, o bien, a su riesgo.

4. Optimización de portafolios modelo

Tanto para los servicios complementarios de asesoría como en la administración de portafolio de los clientes, es clave que los puestos de bolsa cuenten con portafolios modelo, que representan a grandes rasgos los diferentes tipos de inversionista, sea de apetito de riesgo conservador, moderado o agresivo.

Estos modelos deben estar optimizados de manera que recomienden la mejor combinación de rentabilidad ajustada por riesgo dadas las condiciones de mercado. En ocasiones, la definición de estos portafolios y la composición escogida responde más al criterio experto y le resta espacio a las técnicas utilizadas como mejores prácticas.

5. Documentación y respaldo

En cualquiera de los servicios de intermediación: ejecución de órdenes o transmisión automatizada de estas, gestión de portafolios, o bien, en actividades complementarias como el servicio de asesoría, la palabra clave es la documentación. Los intermediarios deben contar con sólidas estructuras de control interno que les permita tener el respaldo de la información remitida por los clientes, del material detallado a estos y de las recomendaciones establecidas, donde revele con claridad los posibles riesgos.

El principal riesgo se encuentra en que ante fallas para demostrar la correcta documentación y debida diligencia, existen ya normados procesos legales a través de los cuales tanto asesores de inversión como puestos de bolsa pueden obtener sanciones. La diferencia con el RIAC se encuentra en que hoy el tema se hace más relevante y necesario al trazar las operaciones.

El RIAC plantea nuevos retos y con ello la necesidad de reinventarse para el sector. El regulador debe avanzar hacia un mayor entendimiento de los modelos de negocio a los que responden los puestos de bolsa, y en la mayoría de los casos, las sociedades administradoras de fondos de inversión que trabajan con ellos, para tener una mayor capacidad de análisis y supervisar con un enfoque basado en riesgos como están gestionando los negocios bursátiles.

Mientras tanto, las entidades deben continuar en la maduración de los procesos de negocio, que respondan a la estructura de gobierno, riesgo y control en la que se inspira la normativa.



Contáctenos

Contacte a nuestros expertos en:
Auditoría y Aseguramiento,
Impuestos y Legal,
Asesoría Financiera,
Consultoría en Riesgos,
Consultoría (Capital Humano,
Estrategia y Operaciones y Tecnología)

Centro Corporativo El Cafetal
La Ribera de Belén, Heredia
Tel.: (506) 2246 5000
Fax: (506) 2246 5100
www.deloitte.com/cr

Deloitte.

Deloitte se refiere a una o más Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada de garantía limitada del Reino Unido ("DTTL"), y a su red de firmas miembro, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro es una entidad legalmente separada e independiente. DTTL (también conocida como "Deloitte Global") no provee servicios a clientes. Por favor, consulte www.deloitte.com/about para una descripción detallada de nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte provee servicios de auditoría, consultoría, asesoría financiera, gestión en riesgos, impuestos y servicios relacionados a clientes públicos y privados abarcando múltiples industrias. Deloitte atiende cuatro de cada cinco compañías del Fortune Global 500® a través de una red global de firmas miembro en más de 150 países brindando capacidades de clase mundial, conocimiento y servicio de alta calidad para hacer frente a los desafíos de negocios más complejos de los clientes. Más de 286.000 profesionales de Deloitte generan un impacto que trasciende.

Este documento sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de la pérdida que pueda sufrir cualquier persona que consulte este documento.