

# **INFORME ANUAL DE RIESGOS**

**FINANCIERA DESYFIN S.A.**

**Al 31 de Diciembre de 2016**



**Fecha de elaboración: 27 de marzo 2017**

## Contenido

<b>Introducción</b> .....	3
A. Enunciación de los riesgos objeto de gestión.....	3
B. Resumen de principios y principales políticas sobre la gestión de riesgos .....	6
C. Avances y mejoras en la gestión de los riesgos relevantes.....	9
D. Metodologías para la medición y evaluación de los riesgos relevantes.....	11
E. Acciones de mitigación y control implementadas .....	12
F. Principales logros obtenidos.....	15
<b>Consideraciones finales</b> .....	17

**Financiera DESYFIN S.A.**

**Informe Anual de Gestión de Riesgos**

**Al 31 de diciembre de 2016**

**Introducción**

Financiera DESYFIN S.A., en cumplimiento del Acuerdo SUGEF 2-10 “Reglamento Sobre Administración Integral de Riesgos”, divulga el presente informe anual de riesgos con la intención de dar a conocer su compromiso con la correcta gestión de riesgos y la implementación de mejores prácticas y sobre el particular facilita información sobre las particularidades de su modelo en términos de principios y políticas, estrategias, procedimientos y metodologías para la medición y evaluación de los riesgos a los que está expuesta la Entidad, así como elementos del apetito de riesgo definido por Junta Directiva.

**A. Enunciación de los riesgos objeto de gestión**

De conformidad con el Reglamento SUGEF 02-10, entre los riesgos financieros, no financieros y transversales relevantes que administra DESYFIN están los siguientes:

**Figura 1. Mapa de Riesgos DESYFIN**



**Riesgo de Crédito:** es la posibilidad de pérdidas económicas debido al incumplimiento de las condiciones pactadas por parte del deudor, emisor o contraparte.

**Riesgos de Mercado:** es la probabilidad de pérdidas económicas debido a variaciones adversas en los precios macroeconómicos (tasas de interés, tipo de cambio, inflación).

**Riesgo de Precio:** es la posibilidad de que ocurra una pérdida económica debido a variaciones adversas en el precio de mercado de un instrumento financiero.

**Riesgo de Tasa de Interés:** es la posibilidad de que ocurra una pérdida económica debido a variaciones adversas en las tasas de interés.

**Riesgo de Tipo de Cambio:** es la posibilidad de que ocurra una pérdida económica debido a variaciones adversas en el tipo de cambio. Este riesgo también puede exacerbar el riesgo de crédito, ante la posibilidad de incumplimientos en deudores no generadores de divisas con operaciones denominadas en moneda extranjera, debido a dichas variaciones.

**Riesgo de Liquidez:** es la posibilidad de que ocurra una pérdida económica debido a la escasez de fondos que impediría cumplir las obligaciones en los términos pactados. Este riesgo también puede asociarse a un instrumento financiero particular, y está asociado a la profundidad financiera del mercado en el que se negocia para demandar u ofrecer el instrumento sin afectación significativa de su valor.

**Riesgo Operacional:** es la posibilidad de una pérdida económica debido a fallas o debilidades de procesos, personas, sistemas internos y tecnología, así como por eventos imprevistos; incluye el riesgo de tecnologías de información y el riesgo legal.

**Riesgo Legal:** es la posibilidad de pérdidas económicas debido a la inobservancia o aplicación incorrecta o inoportuna de disposiciones legales o normativas, instrucciones de instancias de control o resoluciones administrativas adversas y a la falta de claridad o redacción deficiente de contratos que pueden afectar la ejecución de actos o transacciones.

**Riesgo Tecnológico:** es la posibilidad de pérdidas económicas derivadas de eventos relacionados con el uso o acceso a la tecnología, que afecta el desarrollo de los procesos de negocio y la gestión de riesgos, al afectar la confidencialidad, integridad, disponibilidad, eficiencia, confiabilidad y oportunidad de la información.

**Riesgo de Legitimación de Capitales:** es la posibilidad de pérdidas económicas debido a la pérdida de confianza en la integridad de la entidad por el involucramiento en transacciones o relaciones con negocios ilícitos y por sanciones por incumplimientos de la Ley 8204 y su reglamentación conexas.

**Riesgo Estratégico:** es la posibilidad de pérdidas por decisiones de alto nivel asociadas a la creación de ventajas competitivas sostenibles. Se encuentra relacionado a fallas o debilidades en el análisis del mercado, tendencias e incertidumbre del entorno, competencias claves de la Entidad y en el proceso de generación e innovación de valor.

**Riesgo de Reputación:** es la posibilidad de pérdidas económicas debido a la afectación de la imagen de la Entidad, derivadas de eventos adversos que trascienden a terceros.

**Riesgo del Grupo Financiero:** es la posibilidad de pérdidas económicas debido al traslado no esperado de riesgos producto de la interdependencia entre la entidad y el resto de Entidades integrantes del Grupo. Dichos riesgos pueden manifestarse en cualquiera de los riesgos anteriores.

### Apetito de Riesgo y Perfil de Riesgo de Financiera DESYFIN

El perfil y apetito de riesgo de la Entidad es representado por una matriz de indicadores a los que la Junta Directiva, Comité de Riesgos, Presidencia y Gerencia brindan seguimiento mensual con el fin de monitorear y controlar once tipos de riesgos, para que se ubiquen dentro de los límites establecidos y aprobados por la Junta Directiva.

Figura 2. Pesos del Perfil de Riesgos DESYFIN



Los límites y parámetros del “Perfil de Riesgos” se definen anualmente en función del apetito global aplicando el criterio de expertos, procurando asumir riesgos congruentes con los objetivos estratégicos y metas de crecimiento de crédito, buscando niveles de rentabilidad adecuados y sin comprometer la suficiencia patrimonial. La tolerancia al riesgo es el grado de holgura que se tiene para exceder los límites, sin menoscabar la meta o parámetro de aceptación del riesgo, que debe ser mayor o igual a 85%.

Figura 3. Parámetros de calificación del riesgo DESYFIN

RIESGO	PUNTAJE	CALIFICACION DEL RIESGO
Riesgo 1	Mayor a 85%	Nivel de riesgo bajo o deseable
Riesgo 2	Entre 85% y 70%	Riesgo medio, sujeto a observación o vigilancia
Riesgo 3	Menor a 70%	Riesgo alto, requiere una acción inmediata
<b>Nivel de riesgo aceptable</b>		<b>= &gt; 85%</b>



Según dichos parámetros y en apego a objetivos estratégicos y metas comerciales, las áreas tomadoras de riesgos y dueños de procesos seleccionan los sectores financiables, clientes, negocios e inversiones, buscando un adecuado balance rentabilidad y riesgo.

El reporte mensual de Perfil de Riesgo es la herramienta gerencial que permite la toma de decisiones oportuna alrededor de riesgos, indicadores y límites y contempla los riesgos relevantes a los que está expuesta la Financiera, los que se dividen en dos grandes grupos:

- Los riesgos financieros: Suficiencia, Crédito, los de Mercado y el de Liquidez)
- Los riesgos no financieros: son los Operativos y del Negocio; estos últimos incluyen el reputacional, el estratégico, el de legitimación de capitales, los riesgos de nuevos productos, entre otros.

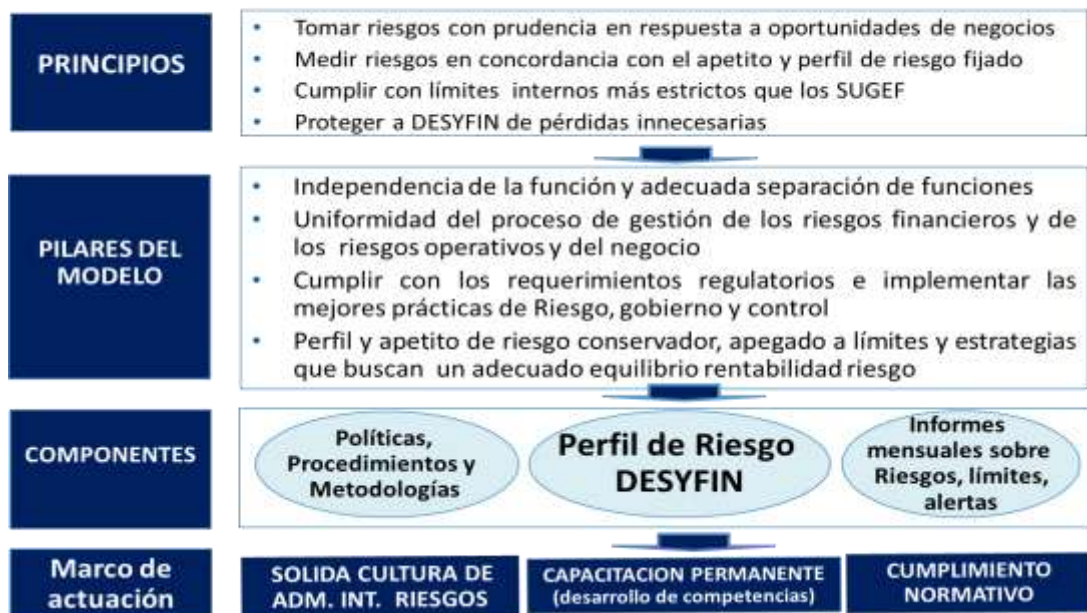
## B. Resumen de principios y principales políticas sobre la gestión de riesgos

### Marco de Actuación o de Principios DESYFIN

Financiera DESYFIN ha adoptado el siguiente marco de actuación o de principios que aplica al gestionar sus riesgos financieros, operativos y del negocio:

- a) La Financiera adoptará las mejores prácticas para administrar integralmente los riesgos a los que está expuesta, promoverá el desarrollo de competencias adecuadas para la gestión del riesgo y una sólida cultura de administración integral del riesgo. La siguiente figura contiene tópicos relevantes sobre el modelo de riesgos:

**Figura 4. Modelo de Gestión del Riesgos DESYFIN**



- b) El Perfil de Riesgo es monitoreado mensualmente por la Junta Directiva y Comité de Riesgos e incorpora el cumplimiento de objetivos, límites y parámetros de tolerancia asociados con el apetito de riesgo definido por la Junta Directiva para cada uno de los 11 grupos de riesgo, como también el seguimiento de riesgos de procesos, unidades departamentales y para los nuevos productos o servicios.
- c) La Unidad de Riesgos trabaja con autonomía e independencia respecto a las Unidades de Negocios y demás áreas operativas, respaldada por una clara delimitación de funciones y responsabilidades, particularmente en cuanto a la toma de riesgos; su plan estratégico y su plan anual de trabajo definen los objetivos, estrategias y prioridad de ejecución para cada ejercicio.
- d) La Unidad de Riesgo propone mecanismos de control y mitigación de riesgos efectivos y eficientes, que identifiquen el costo beneficio de su implementación. Su Manual de Políticas y Procedimientos definirá los mecanismos de tratamiento de cada riesgo, las responsabilidades de los dueños de dichos riesgos y procesos y los procedimientos para medir la efectividad de los controles, estrategias y medidas mitigadoras de los riesgos.
- e) Financiera DESYFIN busca una adecuada identificación y diversificación de sus riesgos según sus líneas de negocios y actividades significativas, como también por tipo de proceso, considerando límites globales y específicos de exposición al riesgo.
- f) El Comité de Riesgos recomienda medidas de control interno y destinadas a corregir desviaciones que se observen a los límites de exposición al riesgo, monitorea los planes de acción correctivos hasta que sus índices y límites se normalicen, gira instrucciones en caso de presentarse eventos fortuitos o de fuerza mayor mediante los planes contingentes y podría autorizar eventuales excesos temporales de límites justificados. Se aplica un modelo de Gobierno-Riesgo-Cumplimiento que incluye:

**Figura 5. Modelo Gobierno-Riesgo-Cumplimiento DESYFIN**



- g) Cada dueño de proceso o área tomadora de riesgos es responsable de identificar, evaluar y controlar los riesgos inherentes a sus áreas, con el debido acompañamiento y capacitación por parte de la Unidad de Riesgos.

### Principales Políticas sobre Gestión de Riesgos DESYFIN

En cuanto a Políticas se refiere, Financiera DESYFIN en su Manual de Políticas y Procedimientos de Riesgo, define para todos los riesgos una jerarquía de políticas que regulan todas sus actividades y que establece el marco de acción para la toma de riesgos.

**Figura 5.1. Principales Políticas de Riesgo Generales**

Políticas de Riesgo de Crédito

- Revisión permanente de las Políticas Crediticias y del Manual de Crédito, así como de estrategias de negocio y de administración crediticia en concordancia con apetito de riesgo del año.
- Revisión mensual por parte de Junta Directiva del cumplimiento de metas crediticias, del Perfil de Riesgos y de planes correctivos para índices en riesgo alto y en alerta.
- Monitoreo permanente del riesgo sistémico- macroeconómico, así como de los riesgos a nivel de sectores y productos financiados, de los límites de colocación y de concentraciones.
- Compromiso con la aplicación de modelos de riesgo de crédito solicitados por SUGEF y de modelos internos.
- Aplicación estricta de procedimientos para el otorgamiento de crédito e implementación de un sólido esquema de controles y de revisiones que brinde seguridad razonable del cumplimiento de la normativa.
- Definición del perfil de riesgo de los sectores, subsectores y productos financiables y formulación clara de parámetros de aceptación del riesgo y de consideraciones cualitativas.

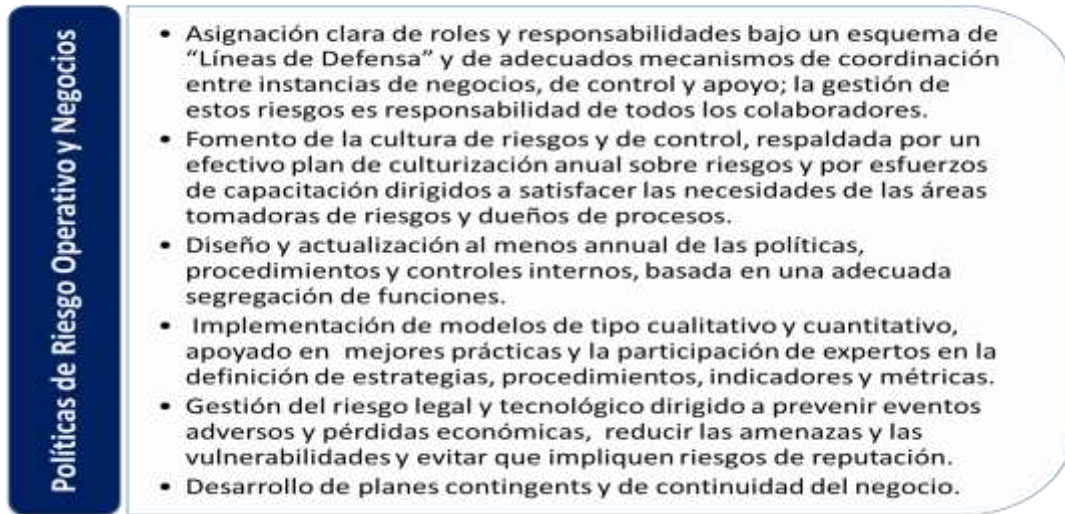
**Figura 5.2. Principales Políticas de Riesgo Generales**

Políticas Riesgo de Mercado y Liquidez

- Análisis permanente del comportamiento de tasas de interés, tipo de cambio y precios de los títulos valores, con el fin de evitar impactos adversos sobre el balance, la utilidad, el margen financiero-rentabilidad y la suficiencia patrimonial, en procura de mantener las exposiciones al riesgo en niveles bajos y cumpliendo con los límites establecidos en el Perfil de Riesgo.
- La Unidad de Riesgos, Comité de Riesgos y Comité de Activos y Pasivos son los responsables del seguimiento de exposiciones al riesgo de tasa, precio, tipo de cambio y liquidez, así como del monitoreo periódico de posiciones, brechas en moneda, calces de plazos y parámetros de tolerancia de Valor en Riesgo, con el fin de evitar el exceso de límites, concentraciones y riesgos potenciales por variaciones de dichos factores.
- Suministro de informes y reportes periódicos por instancias de la Gerencia Financiera y Unidad de Riesgos
- Seguimiento de recomendaciones y de la implementación de planes de acción y mejoras en apego a las normas SUGEF.
- Evaluación periódica de escenarios de estrés y de la habilidad para manejar situaciones contingentes e imprevistas.



**Figura 5.3. Principales Políticas de Riesgo Generales**



Es importante indicar que el sistema documental DESYFIN lo componen 4 documentos.

**Figura 6. Sistema documental de Riesgo DESYFIN**



### C. Avances y mejoras en la gestión de los riesgos relevantes

En términos generales se destacan los siguientes avances y logros:

- Gracias a que el Comité de Riesgos empezó a trabajar la definición del apetito de riesgo en el 2015, se ha logrado un buen nivel de madurez, que estará evidenciado en la Declaración del Apetito de Riesgo que aprobará Junta Directiva en mayo.
- La Entidad ha logrado un buen nivel de culturización en materia de riesgos, que abarca desde la Junta Directiva, hasta los niveles Gerenciales y medios de la organización, los cuales comparten un lenguaje de riesgo y entienden la aplicación del Perfil de Riesgos y sus parámetros, como instrumento para ejecutar una gestión de negocios apegada al apetito de riesgo fijado por la Junta Directiva.

- c) En el 2016 se fortalecieron las 3 líneas de defensa y el acatamiento de los roles y responsabilidades de gestión del riesgo de todos los participantes; el énfasis en el 2017 son las líneas de defensa vinculadas con labores de prospectación de los Ejecutivos de Negocios que ofrecen préstamos a clientes, los filtros de revisión y aprobación de Comités de Crédito y los procesos de trámite y análisis de riesgos de las solicitudes de crédito para asegurar la calidad de las nuevas colocaciones.

El enfoque de las 3 líneas de defensa busca una adecuada comunicación, coordinación y alineamiento entre los que toman o generan riesgos, los que controlan y supervisan que los riesgos se asuman en concordancia con el apetito de riesgo fijado y la Auditoría Interna, como encargada de evaluar el sistema de control interno y de recomendar mejoras.

**Figura 7. Líneas de Defensa DESYFIN**



- d) En lo que respecta a metodologías avanzadas de medición y gestión de los diversos riesgos, actualmente se implementa la solución de riesgos de crédito que incluye el score y rating y módulos de valor en riesgo, matrices de transición, cosechas crediticias, pruebas de estrés, pérdida esperada, RORAC, concentración, entre otras. Por su parte, la solución de riesgos operativos, gobierno, control y cumplimiento normativo, incluye funcionalidades para documentación, diseño de flujos de trabajo, elaboración de listas de chequeo de controles, seguimiento de planes de acción, evaluación del desempeño, entre otros; lógicamente se dirige a cumplir con las exigencias de la SUGEF 18-16 Reglamento sobre Gestión del Riesgo Operativo.
- e) Se alcanzó un avance importante en la gestión cualitativa del riesgo crediticio, en razón de los progresos en la definición de perfiles de riesgo de crédito de sectores y subsectores y de productos, la determinación de parámetros de aceptación de riesgos y de declaraciones cualitativas, estas últimas consideran el análisis de las malas experiencias crediticias que han impactado a la Entidad.

- f) La hoja de ruta emprendida en el 2016 para migrar a un modelo más robusto de gestión de diversas categorías de riesgos operativos y del negocios, permite llevar el pulso en forma trimestral a las variables y disparadores de dicho riesgos, lo que a su vez contribuye para que el Comité de Riesgo se enfoque en mitigantes, controles y en planes de acción para implementar oportunidades de mejora, los cuales son sujetos a diversos seguimientos periódicos.
- g) La Entidad hizo inversiones importantes que están contribuyendo a mejorar sus procesos de administración crediticia y de reportería tanto interna como para la SUGEF (vía SICVECA) y consecuentemente para fortalecer la gestión del riesgo de crédito. Entre ellas tenemos la compra del sistema SIEF de AVANTICA, la automatización de los spread de los estados financieros de las empresas que solicitan créditos, el desarrollo de un módulo para la generación de indicadores y el proyecto de score y rating en proceso de implementación.

#### D. Metodologías para la medición y evaluación de los riesgos relevantes

Los modelos y metodologías que aplica la Unidad de Riesgos corresponden a los normados por la SUGEF 24-00, alrededor de los indicadores CAMELS-SUGEF, con diversas mejoras introducidas para analizar escenarios y efectuar pruebas de estrés. El cuadro que sigue describe las metodologías utilizadas para medir los riesgos financieros.

**Figura 8. Metodologías de Medición de Riesgos Financieros**

Riesgos de crédito	Riesgos Mercado/Liquidez
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SCORE Departamento de Análisis</li> <li>• RATING/SCORE (en proceso)</li> <li>• INFOAnálisis (automatización de spread de estados financieros)</li> <li>• Módulo automatizado de índices (INFOKPY)</li> <li>• Valor en Riesgo de Crédito (Beta)</li> <li>• Metodologías de análisis de capacidad de pago</li> <li>• Modelo de estrés de deudores generadores y no generadores de dólares.</li> <li>• Control de límites de crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INFOCAMELS: ficha CAMELS, suficiencia patrimonial y VeR del Portafolio de Inversiones</li> <li>• INFOFLUJO: cálculo de indicadores de liquidez (alerta) y de los ICL</li> <li>• Modelo margen de intermediación financiera estresado</li> <li>• Metodología de riesgo tasas de interés (SUGEF)</li> <li>• Metodología de riesgo de tipo de cambio y de análisis de escenarios</li> <li>• Calce financiero y calces de plazos</li> <li>• Control de límites de inversión</li> </ul>

**Riesgos de crédito:** tratándose de estos modelos sus fines son: i) clasificar el riesgo de los clientes, asignarle una tasa de interés y un grado de riesgo, ii) estimar indicadores de

concentración-diversificación y de riesgo cambiario crediticio, iii) calcular pérdidas esperadas, máximas pérdidas esperadas (VaR) y migraciones crediticias, iv) valorar escenarios extremos como resultado de cambios en variables macroeconómicas, entre otros.

**Riesgos de mercado:** estas metodologías de riesgos tienen como propósito: i) estimar requerimientos de capital, ii) medir impactos sobre el margen financiero y sobre el patrimonio, iii) calcular la máxima pérdida del portafolio de inversiones bajo diversos niveles de confianza (VaR), iv) valorar escenarios e impactos sobre posiciones (inversiones por ejemplo), v) monitorear el cumplimiento de límites, vi) estimar el riesgo de que los índices SUGEF entren en irregularidad y en otros casos el determinar la bondad de los cálculos (estimaciones de varios tipos).

**Riesgo de liquidez:** los modelos e indicadores de riesgos de liquidez pretenden cumplir con lo solicitado por la SUGEF 17-13 y por ende, la Entidad cuenta con software y herramientas para monitorear los calces de plazos y las coberturas de liquidez, tanto en colones como en dólares y por plazos que exige la normativa y el monitoreo de índices de alerta temprana y de indicadores diarios y periódicos; estos permiten detectar descalces de plazos entre activos y pasivos, el control de posiciones, la diversificación de las fuentes de fondos, el control de los requerimientos de fondeo y de las líneas facilitadas por fondeadores, entre otros.

**Riesgos operativos y del negocio:** cada categoría cuenta con su propia matriz de indicadores y metodología para su administración, la cual incluye la identificación y mapeo de riesgos, el análisis de las causas y consecuencias, la valoración de controles y de las opciones de tratamiento más adecuadas y por supuesto de los mecanismos de prevención, de capacitación y de divulgación al menos trimestral.

Cabe destacar que la Entidad se encuentra implementando una solución automatizada para cumplir los requerimientos SUGEF 18-16, en lo concerniente, tanto a gestión de riesgos operacionales, legales, tecnológicos, de seguridad, continuidad y tercerización, como al fortalecimiento del autocontrol y el cumplimiento normativo interno y externo; la empresa EXCELTEC está a cargo de poner en funcionamiento el sistema SOFT EXPERT.

Hasta la fecha el modelo de evaluación de los riesgos operativos por proceso, producto y unidad departamental, mediante mapas y matrices de riesgo, se maneja en Excel, aplicando los conceptos usuales de probabilidad de ocurrencia y de pérdida, el análisis de controles y de mitigadores, uso de mapas de calor, riesgo residual, la formulación de indicadores de riesgo, calidad y cumplimiento y de planes de acción correctivos sujetos al seguimiento.

### E. Acciones de mitigación y control implementadas

Seguidamente las principales acciones y prácticas generales que aplica la Entidad:

- a) Seguimiento mensual de los indicadores del Perfil de Riesgo con la finalidad de

detectar índices en riesgo alto y medio, que estarán sujetos a planes correctivos de implementación inmediata, o bien, a un estricto seguimiento.

- b) Estricto seguimiento por parte del Comité de Riesgos de los planes correctivos implementados por los dueños de procesos y áreas tomadoras de riesgos cuando un indicador del Perfil de Riesgos se ubique en un nivel de riesgo alto. El dueño del riesgo debe presentar al Comité un análisis de los disparadores o detonantes del riesgo y proponer un plan que logre revertir los resultados y recuperar el estatus de normalidad; el plan de acción debe definir las fechas de inicio y finalización, el producto o entregable y el responsable de su ejecución.

La Unidad de Riesgos debe comunicar al Comité de Riesgo las medidas correctivas ejecutadas por el tomador de riesgos o dueño del proceso en torno a índices de riesgo 2 (alerta temprana) y riesgo 3 (riesgo alto) y referirse al avance en el acatamiento de los acuerdos tomados y de las recomendaciones que se giraron.

- c) Monitoreo de desviaciones en los límites de tolerancia asignados a índices del Perfil de Riesgos y de límites de colocación, inversión y de riesgo de mercado y liquidez.
- d) Preparación para enfrentar situaciones contingentes y eventos atípicos. El Manual de Planes Contingentes establece los roles del Comité de Crisis, su protocolo de operación, el esquema de voceros autorizados y los distintos planes contingentes que pueden activar las Gerencias ante diversas situaciones de riesgo, ya sea de tipo financiero, de crédito o de tipo operacional que puede convertirse en un riesgo legal o un riesgo de imagen. Los ámbitos cubiertos de detallan a continuación:

**Figura 9. Planes Contingentes para Situaciones de Riesgo**

Riesgos financieros	Riesgos de crédito
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan contingente de liquidez</li> <li>• Riesgo de insuficiencia patrimonial</li> <li>• Riesgo de exposición al tipo de cambio según la posición neta en \$.</li> <li>• Riesgo de variaciones en las tasas de Interés (que afecten margen y capital).</li> <li>• Riesgo de precio: por variaciones en el VeR, por volatilidad de precios de títulos.</li> <li>• Por variaciones en los niveles de utilidades (afectan el capital base).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgos de la cartera de crédito                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mora Total y Mora &gt; 90 días + CJ</li> <li>– Pérdida Esperada en Cartera Total</li> </ul>                             Situaciones como aumentos de la mora, recalificación de grandes deudores, estimaciones adicionales no previstas                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Indicadores de concentración</li> </ul> </li> </ul>
	Riesgos operativos y del negocio
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgos operacionales, legales, tecnológicos, de seguridad física, etc.</li> <li>• Riesgos de reputación o imagen</li> <li>• Riesgo de legitimación de capitales</li> <li>• Ambientales/seguridad ocupacional                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Brigada incendio</li> <li>– Brigada terremoto</li> <li>– Brigada primeros auxilios</li> </ul> </li> </ul>

**RIESGOS FINANCIEROS:**

- a) Seguimiento mensual de las exposiciones a los riesgos de mercado y el correspondiente monitoreo de los límites de liquidez y de inversiones; mensualmente se reportan al Comité de Riesgos los resultados de los análisis de sensibilidad y periódicamente los de pruebas de estrés. La siguiente figura ilustra las particularidades del modelo DESYFIN.

**Figura 10. Modelo de Gestión Riesgos Financieros DESYFIN**



- b) El Comité de Activos y Pasivos funciona como segunda línea de defensa a cargo de la definición y seguimiento de estrategias financieras de gestión del balance y como instancia de control de los riesgos financieros que apoya a la Gerencia Financiera y a la Gerencia General y que brinda soporte al Comité de Riesgos en virtud de las decisiones operativas que toma, instrucciones, seguimientos y reportes que genera.
- c) Seguimiento mensual de los planes o acciones de control y mitigación de los riesgos, en caso de que algún indicador esté entrando en problemas y acercándose a los límites permitidos.

**RIESGOS OPERATIVOS Y DEL NEGOCIO**

- a) Trimestralmente el Comité de Riesgos otorga seguimiento de los indicadores y métricas de 8 matrices de riesgos (operativos, legales, tecnológicos, legitimación, estratégico, del grupo financiero, reputacional y de cumplimiento normativo), lo que le permite valorar comportamientos adversos, pérdidas potenciales y materializadas, procedimientos y controles deficientes o débiles, entre otros eventos no controlables

o de índole externa y decidir sobre las acciones correctivas que deban implementarse.

- b) Dichas matrices específicas recopilan las mejores prácticas de gestión del riesgo y los resultados que generan sus modelos, listas de chequeo, ejercicio de autoevaluación y métricas reportadas por los tomadores de riesgos y dueños de procesos. La Unidad de Riesgos informa al Comité de Riesgos entre otros aspectos, sobre lo actuado en prevención de fraudes internos y externos, el manejo de contingencias y preparación para hacerles frente, las situaciones de riesgo operativo crediticio que podrían incrementar las estimaciones, el riesgo asociado a nuevos productos o servicios que se pongan en funcionamiento; a modo de ejemplo, en el caso de este último riesgo, seguidamente las variables que considera su modelo:

**Figura 11. Modelo de Análisis de Riesgos de Nuevos Productos y Servicios DESYFIN**



## F. Principales logros obtenidos

- a) Definición del apetito de riesgo de crédito de sectores y productos financiados por la Entidad, incluyendo parámetros de aceptación de riesgo, declaraciones cualitativas y límites para el otorgamiento de préstamos. El apetito de riesgo de crédito del 2017 se verá fortalecido con el análisis de malas experiencias crediticias, la aplicación del rating y scores y por una clara definición de los mercados meta, los que coadyuvarán a reducir el riesgo de las nuevas colocaciones. Cabe destacar que el Comité de Mora está desempeñando un importante rol de apoyo Gerencial.
- b) Alrededor del Perfil de Riesgos se implementó un conjunto de matrices de riesgos compuestas por indicadores de riesgo financiero, operativo y del negocio, favoreciendo que el Comité de Riesgos se familiarice con dichas herramientas y aumentando el nivel de madurez y cultura de riesgo para la toma de decisiones.

- c) El 2016 sirvió como plataforma para consolidar el modelo creado para atender situaciones imprevistas mediante planes de continuidad del negocio y planes contingentes; algunos de esos planes fueron sometidos a prueba y simulacro y aportaron insumos para fortalecer la habilidad de la Entidad para retornar a niveles de normalidad en la prestación de los productos y servicios.
- d) Preparación para migrar en el 2017 a una gestión automatizada de los riesgos operacionales, que se respalda en una mejora del sistema documental (políticas, procedimientos), del sistema de control interno, del proceso de planificación institucional y su respectiva rendición de cuentas y en el interés de la Junta Directiva de implementar buenas prácticas de gobierno corporativo y de cumplimiento normativo.
- e) Mejoramiento del modelo para evaluar los riesgos asociados con la legitimación de capitales y el financiamiento del terrorismo, apegado a lo dispuesto por la SUGEF 12-10 y aplicando matrices similares a las utilizadas para evaluar riesgos operativos, en este caso para analizar 7 riesgos: el riesgo crítico de percibir multas y sanciones y los riesgos asociados con los clientes, procesos de cara al cliente, canales de distribución, zona geográfica y de los nuevos productos y prácticas de negocios.

**Figura 12. Gestión Riesgo Legitimación de Capitales DESYFIN**



- f) En el ámbito del Comité de Riesgos y de la Junta Directiva se promovió la mejora de la gestión de los riesgos estratégicos y reputacionales, buscando un adecuado alineamiento entre las metas de colocación y el apetito de riesgo, elementos que formarán parte de la “Declaración del Apetito de Riesgo” que exige el Reglamento de Gobierno Corporativo. Este proceso de gestión toma en cuenta lo siguiente:



**Figura 13. Gestión del Riesgo Estratégico y Reputacional DESYFIN**



### Consideraciones finales

Los avances obtenidos por Financiera DESYFIN en la implementación de un modelo sólido, simple (amigable) y efectivo de administración integral de los riesgos relevantes a los que está expuesto, evidencia el compromiso de la Junta Directiva y de los accionistas con el cumplimiento de las exigencias regulatorias, particularmente en prepararse para satisfacer los estándares del nuevo modelo de supervisión basada en riesgos que aplicará SUGEF, así como la definición de un rumbo claro por parte de dicho órgano colegiado, tendiente a fortalecer las ventajas competitivas de la Entidad, soportadas por procesos de riesgos eficientes y prospectivos, la intención de no exponerla a pérdidas innecesarias y procurando que las colocaciones de recursos que se hagan en el 2017 estén apegadas a criterios técnicos y sanos, de modo que estén alineados con el apetito de riesgo global y el apetito de riesgo de crédito definido.

Financiera DESYFIN ha destinado un importante presupuesto de inversión a la dotación de soluciones automatizadas para la gestión de sus riesgos, prioritariamente para los riesgos de crédito y los riesgos de la operación y del negocio. De igual manera, la inversión en consultorías sobre gobierno corporativo, planificación estratégica, entre otras, efectuadas por firmas muy reconocidas, denota el interés de introducir mejoras en el cumplimiento de las responsabilidades que las nuevas normas asignan a la Junta Directiva, Comité de Riesgos, Gerencia y Unidad de Riesgos en atención del Reglamento de Gobierno Corporativo.

El marco de principios, políticas y estrategias que viene implementado Financiera DESYFIN, permiten que los riesgos se tomen o asuman con prudencia y en respuesta a oportunidades de negocio atractivas y rentables, cuyo riesgo sea medido mediante modelos y herramientas técnicas probadas y validadas, mismas que incluyen como ingrediente el aprendizaje del pasado y la utilización de las mejores prácticas para administrar cada tipo de riesgo.