



XXV Congreso Latinoamericano de Fideicomiso



Desafíos que enfrenta el sector fiduciario en ambientes de regulación cambiante y la necesidad de flexibilizar estructuras para crear productos

**Francisco Nugué Varas
Presidente**

Asociación de Administradoras de Fondos y Fideicomisos del Ecuador

Propuesta y óptica de este diálogo

- La actividad fiduciaria como negocio rentable
- Perspectivas a largo plazo del Negocio
- Auto crítica
- Difusión de las herramientas
- Retos empresariales
 - Supervivencia económica
 - Rentabilidad
 - Controles y legislación
 - Servicio
 - Adaptación a los cambios

Diferencias del Negocio:

Fiduciarias versus otros Prestadores de Servicios Financieros

Otros prestadores de servicios financieros

- Percepción (mayoritaria) del cliente: *satisface una necesidad verificable o palpable*
- Atención masiva (salvo unidades específicas o empresas con enfoque especializado)
- Servicios estandarizados
- Procesos uniformes (tipo “fábrica”)
- Contratos estandarizados (tipo formato)
- Productos que parten de la misma raíz (crédito o captaciones)
- Costeo de actividades y servicio menos complejos
- Mayor facilidad para ejercer controles dentro de la Organización
- Riesgo: enfoque focalizado

Negocio Fiduciario

- Percepción mayoritaria (del cliente): *Servicio intangible. En algunos casos imposición (garantías), o “no hay más alternativas viables” (garantías o inmobiliarios), etc.*
- Atención individualizada
- Interacción con el cliente más compleja
- Servicios y procesos diseñados a la medida de un negocio en particular
- Multi servicio y no multi producto (salvo excepciones)
- Equipos Multifuncionales - Multidisciplinarios (Legal, Tributario, Financiero, Estructuración y Administración Fiduciaria, Contabilidad, Operaciones, Auditoría)
- Riesgo no focalizado
- Costos no estandarizados

Amenazas que enfrenta el Negocio de las Fiduciarias

Exógenas

- Mundo Globalizado: Internacionales, Regionales y propias del País
- Inestabilidad Económica
- Dependencia del desarrollo o crecimiento de otros actores / sectores de la economía a los que se presta servicio
- Inestabilidad Jurídica – entorno legal continuamente cambiante
- Malas prácticas profesionales: sacrificio de calidad y seguridad por abaratar remuneración; en detrimento del mercado (cada negocio fallido incide contra todos los ofertantes de servicios fiduciarios).
- Relaciones con la Autoridad de Control
 - *Incompleto entendimiento de la actividad por algunos integrantes del Órgano Regulador, que conlleva a una errónea percepción de la actividad (como propiciadora de evasión fiscal o de el abuso al más débil)*
 - *Prejuicios contra ideas o productos innovadores, que inciden en limitaciones para el desarrollo del Mercado*
 - *Falta de diálogo entre regulador y regulados*

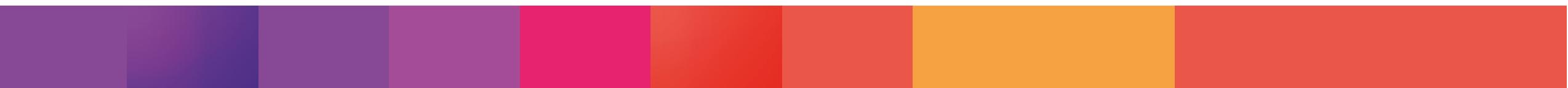
Endógenas

- Débil o ausencia de adecuado control interno:
 - Riesgos de fraude, negligencia, lavado de activos y falta de estándares de servicio
- Falta de Competitividad:
 - Servicio (calidad y tiempos de respuesta)
 - Precio
 - Tecnología
- Carencia de personal capacitado y alta rotación
- Costos de operación
 - Estructura física y Personal
- Oferta de servicios / productos
 - Costeo inadecuado que afecta al margen neto o falta de previsión ante incremento de demanda de servicios de un negocio en particular
 - Procesos redundantes, burocráticos o ineficientes

Endógenas (2)

- Falta de actualización del Personal y de generación de nuevos productos o soluciones ante la modificación de Normas Jurídicas
- Incapacidad de reacción ante expedición de normas e instrucciones de Autoridad
- Ausencia de políticas de aplicación uniforme en el sector: *implementación e interpretación diversa a norma o disposición común*
- Debilidad institucional ante las Autoridades de Control:
 - Empresa
 - Posición de aceptación sumisa y no accionar legítimo en defensa de posición o derechos
 - Reincidencia en faltas o falta de implementación de correctivos
 - Gremio o Asociación
 - Ausencia o débil cohesión
 - Falta de espíritu de cuerpo (competidores y no aliados)
 - Carencia de inversión en defensa corporativa y difusión colectiva

Desafíos



¿ Hacia dónde debemos ir?

- Generar ingresos suficientes para invertir en innovación, tecnología, difusión y capacitación
- Crear ofertas de valor al mercado que garanticen o apoyen la supervivencia del sector a mediano y largo plazo
- Eliminar malas prácticas profesionales
- Defensa del gremio, de la actividad y de la figura jurídica

Que el Negocio no se muera

Objetivos comunes o gremiales

- Hacer “opinión pública”
- Buscar canales de diálogo con actores cuya opinión u acciones tengan incidencia estratégica en las comunidades
- Búsqueda de un estándar común de trabajo:
 - Código de Ética
 - Programas de capacitación a Personal de Fiduciarias
 - Unificar criterios y procesos contables – tributarios y otros (derivados de Disposiciones de Autoridad)
- Compartir criterios y metodologías de trabajo en áreas sensibles de la actividad y que sean de general aplicación
- Alianzas con Gremios Internacionales para el intercambio de experiencias
- Invertir en defensa gremial y en la difusión y capacitación del servicio en sectores claves (académicos, gremiales, empresariales)
- Consolidación del espíritu, compromiso y accionar de las Asociaciones

En la Empresa

- Ante un ambiente altamente inestable (y muchas veces impredecible), tanto en lo económico como en lo jurídico es imperativo para una sociedad fiduciaria:
 - Identificar aspectos sensibles de riesgo en procesos y departamentos
 - Fortalecer las áreas de asesoría legal, tributaria y financiera
 - Políticas de Talento Humano (R.R.H.H.)
 - Generar sentido de pertenencia
 - Formación continúa
 - Crecimiento o carrera dentro de la institución
 - Construir lealtades a partir de variables distintas a las económicas
 - Crear una cultura que favorezca el cambio continuo

En la Empresa (2)

- ¿Estructuras estáticas o dinámicas?:
 - Innovar en forma permanente y adaptar la estructura a los ciclos económicos y a la cambiante dinámica legal
 - Abandonar las clásicas políticas de distribución de tareas, áreas o esquemas piramidales
 - Cultura de calidad
 - El cliente es lo primero....., sin violar la Ley o los Procesos
- Inversión e innovación:
 - Tecnología
 - Servicios
 - Investigación y desarrollo de servicios y productos

En la Empresa (3)

- Costos:
 - Identificar costos susceptibles de control
 - Márgenes de contribución de los servicios
 - Romper la dicotomía entre rentabilidad y calidad de servicio
- Servicios:
 - ¿ De todo como en botica?
 - Especialización versus generalidad
- Análisis o testeo de mercado:
 - Identificar servicios que se pueden estandarizar y convertir en productos
 - Apuntar en dirección a las políticas de desarrollo del Gobierno

En la Empresa (4)

- Agregar “Productos” al portafolio de servicios de la Empresa, sin apartarse de la especialización y del “traje a la medida”, como una alternativa de **supervivencia** en tiempos cambiantes.
- Creación del “Producto” como alternativa :
 - Contratos adaptables y de más fácil instrumentación
 - Procesos homogéneos
 - Economías de escala
 - Ganancia por volumen y no por margen
 - Focalización de Riesgo
- Educar al mercado para que sienta la necesidad del servicio creando la respuesta o la solución adecuada.