

GUÍA EXTERNA PARA LA SUPERVISIÓN DEL RIESGO DE CONDUCTAS

1. OBJETIVO

Uno de los objetivos misionales de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) es proteger los derechos de los consumidores financieros, y para alcanzar este objetivo se han desarrollado una serie de criterios que permitan evaluar la cultura del trato justo al interior de las Entidades Supervisadas (ES) y/o Conglomerados Financieros (CF).

Este documento recoge los principales elementos que deben existir al interior de las ES/CF para la gestión del riesgo inherente de conductas, los cuales son evaluados por la SFC como parte del proceso de construcción y actualización del perfil de riesgo de cada ES/CF

Esta Guía no modifica ni sustituye las normas legales vigentes ni las instrucciones impartidas por la SFC sobre el tema. Sin embargo, debe ser leída en conjunto con el Marco Integral de Supervisión (MIS) de la SFC y los documentos que lo soportan.

2. DEFINICIONES

Riesgo de Conductas

Consiste en la posibilidad de afectación a los derechos del consumidor financiero¹ o al mercado², derivada de una práctica³ de una ES.

Conductas

Comportamientos y prácticas llevadas a cabo por las ES, que impacten materialmente⁴ o puedan causar daño⁵ a los consumidores financieros o la integridad y transparencia⁶ de los mercados.

Cultura

Factor determinante de las conductas de las ES o sus funcionarios que comprende los valores, actitudes, comportamientos y normas internas

¹ Definidos en la Ley 1328/2009

² Para efectos de esta definición, el término “mercado” se entiende como el sistema Financiero en general.

³ Acción, omisión o inhabilidad de cumplir con la promesa de valor a los consumidores financieros, entre otros.

⁴ La materialidad del impacto y daño a los consumidores financieros deberá ser determinada a partir del juicio informado y criterio experto del supervisor (definido en el MIS).

⁵ Daño: Perjuicios ocasionados a los consumidores financieros por conductas de las ES en el suministro de productos/servicios. Para efectos de supervisión, los daños se circunscriben a las expectativas no satisfechas, pérdidas económicas y mal servicio o experiencia. Ver detalle en el numeral 6. Riesgo neto.

⁶ Que los participantes cuenten con información del mercado de manera completa, clara y veraz

Estrategia para la gestión del riesgo de conductas

Conjunto de políticas o lineamientos que permitan identificar, medir, controlar y mitigar las potenciales conductas, con el fin de encaminar a la ES hacia la cultura del trato justo y la transparencia e integridad del mercado.

Principio de Trato justo

En desarrollo de este principio, las ES deben garantizar que en el diseño, ofrecimiento y prestación de productos y servicios, como mínimo:

- i. Se atienden las necesidades y expectativas de los consumidores financieros, conforme a la oferta de valor de la ES.
- ii. Se brinda acceso e información clara, transparente y oportuna, acorde con las necesidades y perfil del consumidor financiero, en todo el ciclo de vida del producto.
- iii. No existen barreras para movilizarse entre diferentes productos, servicios y entidades financieras.
- iv. Cuenta con procesos oportunos para interponer quejas o reclamos permitiéndole a los consumidores el ejercicio de sus derechos.

Análisis de Causa – Raíz (en inglés RCA)

Es el proceso en el cual se utilizan principios, técnicas y metodologías para la identificación de los factores que generan un evento o una tendencia. Al ver más allá de la causa y el efecto superficial, el RCA puede mostrar en qué punto los procesos o sistemas fallaron o causaron un problema en primer lugar. Algunas de las técnicas y metodologías utilizadas para desarrollar el RCA, son: el enfoque de los cinco (5) porqués, análisis de cambios/análisis de eventos, diagrama de causa y efecto de espina de pescado, entre otros⁷.

3. ANALISIS DEL NEGOCIO (AN)

Además de los criterios contenidos en el MIS en la parte correspondiente al AN, para la evaluación del riesgo de conducta la SFC recaba información adicional y complementa este análisis a partir de las conclusiones de los siguientes aspectos:

3.1 Entorno e Industria

- ✓ Los elementos del entorno y la industria que puedan impactar las políticas y prácticas de la ES, que terminen afectando a los consumidores financieros y/o la integridad del mercado.

3.2 Modelo de negocios, Plan estratégico, Plan de negocios y Marco de apetito de riesgo⁸

- ✓ La incorporación de los riesgos a los que se encuentra expuesta la ES y los consumidores, en la formulación del plan estratégico y de negocios.
- ✓ Nivel de satisfacción de los consumidores y la importancia dada por la ES a esta medición.
- ✓ Procedimientos para la asignación de recursos para productos nuevos y existentes, así como para la Educación Financiera.
- ✓ Las políticas para la colocación de productos, incluyendo los servicios tercerizados.
- ✓ Incorporación de la oferta de valor en la estrategia comercial de la ES.

⁷ Fuente: www.tableau.com/learn/articles/root-cause-analysis

⁸ Consultar en el MIS las definiciones de Modelo de Negocios, Plan Estratégico, Plan de Negocios y Marco de Apetito de Riesgo.

- ✓ Generación de rentabilidad y su impacto para los consumidores.
- ✓ Incorporación de los elementos del riesgo de conductas al Marco de Apetito de Riesgo.
- ✓ Esquema de incentivos a funcionarios y externos que participan en la cadena de valor.
- ✓ Mecanismos utilizados por la ES para conocer a sus consumidores.
- ✓ Esquema para la publicidad y promoción de productos/servicios financieros.
- ✓ Políticas para el ofrecimiento de productos/servicios en conjunto con otras entidades.
- ✓ Grado de tercerización en procesos para la atención de consumidores financieros.

3.3 Estructura organizacional

- ✓ La estructura establecida durante el ciclo de vida del producto considera, entre otros:
 - Las áreas encargadas del diseño, aprobación, ejecución (comercialización) y seguimiento de los productos.
 - Límites de autorización y/o atribuciones.
 - Instancias encargadas de realizar ajustes a los productos y servicios.
- ✓ La existencia de políticas y manuales relacionados con la cultura de la ES, respecto al trato justo a los consumidores y el comportamiento ético de los funcionarios.
- ✓ La existencia de líneas de reporte y mando en asuntos relacionados con el riesgo de conductas y el trato justo al consumidor financiero.
- ✓ Existencia de canales para denuncia de conductas y esquemas para la protección de los denunciantes.
- ✓ Estructura y Políticas relacionadas con el Habeas data.

4. RIESGO DE CONDUCTAS

Como se indicó, el riesgo de conductas consiste en la posibilidad de afectación a los derechos del consumidor financiero o al mercado, derivada de una práctica de una ES, por tanto, es fundamental identificar los factores de riesgo que pueden impactar el trato justo a los consumidores financieros y la integridad de los mercados, incorporándose en la matriz de riesgos del MIS, como se muestra a continuación:

Figura - Matriz de riesgos del MIS

Actividades Significativas	Riesgo Inherente							Estructura de Gobierno							Riesgo Neto				
								1ra Línea	2da Línea			3ra Línea	Dirección/Gobierno						
	Crédito	Mercado	Operativo	Seguros	Lavado	Cumplimiento Regulatorio	Conductas	Estratégico	Gestión Operativa	Funciones de Supervisión									
										Análisis Financiero	Cumplimiento	Gestión de Riesgos	Actuaria	Auditoría Interna	Alta Gerencia	Junta Directiva	Calificación	Dirección	Importancia
AS1																			
AS2																			
AS3																			
etc.																			
Calificación General																			

	Calificación	Dirección
Capital		
Rentabilidad		
Liquidez		
Riesgo Compuesto		

Análisis del riesgo de conductas

Este riesgo se evalúa mediante el análisis prospectivo de los factores generadores de riesgo y sus causas, los cuales pueden ocasionar impactos a los consumidores financieros y/o al mercado. Lo anterior implica, que la SFC establezca si las prácticas que lleva a cabo la ES para desarrollar y administrar sus productos tienen la potencialidad de generar un resultado adverso para el consumidor financiero y/o al mercado.

Factores y causas generadoras del riesgo de conductas

Factor de riesgo	Descripción	Causas	Alcance
Producto y Mercado Objetivo	Este factor recoge el diseño del producto, su pertinencia frente a las necesidades del consumidor y el mercado al cual se ofrece.	Diseño, Características y condiciones del producto	<ul style="list-style-type: none"> - Las características del producto no se ajustan a las necesidades del mercado objetivo. - Productos complejos, difíciles de entender para los CF. - Productos con reajustes de cargos condicionados a eventos futuros. - Productos con tasas bajas que luego incrementan. - Características ocultas que no distinguen el producto de otros similares. - Productos a largo plazo que no son debidamente explicados, y que con el paso del tiempo pueden ocasionar daños al consumidor si se tomaron decisiones inadecuadas. (Ej. Pensiones)
		Mercado objetivo	<ul style="list-style-type: none"> - A quién está dirigido el producto (y a quién no) según sus características. - La comercialización del producto se hace de acuerdo con las características del mercado objetivo. - Tipo de asesoría al consumidor para la venta del producto.
Relacionamiento con el consumidor financiero	Este factor incluye los esquemas de ventas y de acercamiento a los consumidores financieros durante el ciclo de vida del producto (<i>colocación, seguimiento y postventa</i>) para establecer posibles afectaciones a los consumidores financieros, así como la atención/información/asesoría que se les brinde.	Gestión de la información y Asesoría	<p>Posibilidad de que el consumidor se vea afectado por debilidades en el suministro de información/asesoría:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación o conocimiento del asesor. • Negligencia o acción deliberada del asesor. • Divulgación y/o publicidad inadecuada o engañosa que limite el entendimiento de los consumidores induciéndolos a tomar decisiones erradas.
		Barreras post-venta	<ul style="list-style-type: none"> - El consumidor enfrenta obstáculos o condiciones complejas al momento de la cancelación del producto. - Cuando la ES cuenta con procesos tercerizados, el consumidor no tiene claridad sobre a quién debe dirigirse para adelantar trámites o interponer PQRs. - Esquemas de atención de PQRs complejos o débiles (no adecuados).

Factor de riesgo	Descripción	Causas	Alcance
Estrategias e incentivos	Desde la estrategia y el plan de negocios de la ES, existe la posibilidad de afectar a los consumidores financieros, y/o al mercado.	Estrategias y Modelo de negocios	<ul style="list-style-type: none">- La forma en que rentabilizan sus productos.- Tasas de crecimiento de los productos.- Productos usados para obtener y compartir los datos de los consumidores entre vinculados y aliados estratégicos.- Tácticas de ventas agresivas para lograr los volúmenes deseados y mayores utilidades.- Estrategias agresivas para lanzar un nuevo producto al mercado o incursionar en nuevos mercados.
		Esquema de incentivos -	<ul style="list-style-type: none">- Los asesores o la entidad anteponen sus intereses (<i>personales o institucionales</i>) sobre las necesidades de los consumidores.- Incentivos de venta cruzada: el personal recibe una compensación si vende productos adicionales potencialmente inadecuados para el consumidor.- Comisiones/bonificaciones vinculadas al volumen de ventas de productos que puedan dar lugar a tácticas de marketing o ventas agresivas.- Diferencias en la compensación entre productos que puedan llevar a un intermediario o representante a promocionar productos que no son adecuados para el consumidor.- La compensación de las personas que hacen parte de las funciones de supervisión está vinculada a los volúmenes de ventas o a alguna forma de umbrales de rendimiento de ventas.
		Tercerización	<ul style="list-style-type: none">- Alineación entre los procesos de tercerización y la estrategia de negocio de la entidad. El grado de tercerización de los procesos/servicios.- Existencia de acuerdos de suministro de información a los consumidores.
		Digitalización	<ul style="list-style-type: none">- Inadecuada oferta de estos productos digitales (<i>forma, alcance, precisión de la información, mercado objetivo</i>).- Autogestión, aunado a la ausencia o dificultad para acceder a asesoría.- Explotación de datos e información del consumidor, a la cual tiene acceso la ES.
Riesgos emergentes (Se tienen en cuenta de manera transversal en todos los factores de riesgo)			Posibles variaciones en las condiciones del entorno, mercados, industria y/o tecnología que impacten las estrategias, políticas, cultura, etc., de la ES, y que puedan llegar a generar una afectación a los consumidores financieros y/o al mercado.

Para el análisis de los factores descritos anteriormente, la SFC también consulta y toma en consideración aspectos relacionados con la Economía del Comportamiento y, especialmente, la teoría de los sesgos de los consumidores.

5. EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE GOBIERNO (EG)

Una vez evaluado el riesgo de conductas, la SFC establece la capacidad de la ES para gestionarlo a través de su EG.

5.1 FUNCIONES DE SUPERVISIÓN (FS)

Para la evaluación de las FS se tienen en cuenta los principios establecidos en el MIS, y se evalúa tanto sus características como el desempeño.

En la supervisión de conductas, la evaluación de la AG y JD constituye un elemento fundamental para conocer la cultura corporativa de la ES, es decir sus valores, actitudes, comportamientos, y normas internas, las cuales determinan el actuar de la ES hacia los consumidores financieros.

Junta Directiva (JD)⁹

Adicional a los criterios contenidos en el MIS, para la evaluación de la JD, se verifica si la misma:

- ✓ Incluye en el desarrollo de sus funciones temas relacionados con el trato justo a los consumidores financieros.
- ✓ Aprueba y hace seguimiento a la implementación de políticas para promover una conducta ética en los negocios y una cultura de trato justo a los consumidores financieros, en todos los niveles de la ES.
- ✓ Se involucra de manera efectiva en el proceso de diseño, aprobación y seguimiento a los productos, teniendo en cuenta los riesgos que estos puedan generar a la ES/CF y/o al consumidor financiero.
- ✓ Aprueba lineamientos para la revelación de información de productos a los consumidores.
- ✓ Aprueba la estrategia para la gestión del riesgo de conductas y hace seguimiento de su implementación.
- ✓ Revisa y aprueba el apetito al riesgo de conductas.
- ✓ Aprueba las políticas para la toma de medidas frente a posibles incumplimientos hacia los consumidores financieros o al detectar conductas inapropiadas por parte de funcionarios de la ES/CF.
- ✓ Tiene en cuenta los impulsores de cultura y conductas para la aprobación del marco de gestión de riesgos.
- ✓ Aprueba los estándares de desempeño y esquema de incentivos en todos los niveles de la ES, de tal manera que sean consistentes con la cultura de trato justo hacia los consumidores financieros.
- ✓ Aprueba los mecanismos para que los funcionarios y el público en general, reporten eventos de conductas y de conflictos de interés, que puedan afectar a los consumidores financieros.
- ✓ Incorpora en el plan de negocio factores de riesgo a los que se encuentra expuesta la entidad y los consumidores, por potenciales conductas.
- ✓ Aprueba políticas y procedimientos para monitorear la calidad del trabajo de terceros contratados que suplen servicios o productos en toda la cadena de valor.
- ✓ Conoce los informes presentados por el Defensor del Consumidor Financiero y adopta de manera diligente las oportunidades de mejora identificadas.

⁹ Para la evaluación de las FS, la SFC se apoya también en la Guía Interna para el Conocimiento y Evaluación del Gobierno Corporativo, la cual recoge las disposiciones y mejores prácticas en materia de gobierno corporativo.

Alta Gerencia (AG)

Adicional a los criterios contenidos en el MIS, para la evaluación de la AG se verifica si la misma:

- ✓ Implementa la estrategia para la gestión del riesgo de conductas.
- ✓ Diseña e implementa las políticas para atender a los consumidores, así como los mecanismos para abordar las inconformidades reportadas por estos.
- ✓ Desarrolla e implementa políticas y procedimientos en la ES/CF para promover la cultura del trato justo a los consumidores en todo el ciclo de vida del producto.
- ✓ Asigna roles y responsabilidades para impulsar y gestionar la cultura de trato justo al interior de la ES y válida el cumplimiento de dichas funciones.
- ✓ Implementa los procesos para el diseño, aprobación y seguimiento de los productos ofrecidos, teniendo en cuenta los riesgos que estos puedan generar a la ES/CF y/o al consumidor financiero.
- ✓ Implementa en el giro ordinario del negocio, las buenas prácticas aprobadas por la JD en materia de trato justo al consumidor financiero.
- ✓ Implementa y realiza seguimiento a la aplicación de políticas para la revelación de información a los consumidores.
- ✓ Incorpora aspectos relacionados con la cultura y ética en los procesos de contratación y entrenamiento de personal.
- ✓ Aplica los impulsores de cultura y conductas aprobados por la JD, como parte del marco de gestión de riesgos de la ES y adopta las medidas frente a posibles incumplimientos y/o conductas inapropiadas por parte de funcionarios de la ES/CF.
- ✓ Implementa modelos de negocio y esquemas de incentivos que promuevan la toma prudente de riesgos y que estén alineados con los objetivos estratégicos de largo plazo de la ES/CF y el trato justo hacia los consumidores financieros.
- ✓ Implementa políticas y prácticas para mantener debidamente informada a la JD, sobre los siguientes temas: Desarrollo y gestión de nuevos productos, comercialización y publicidad, comportamiento de indicadores de satisfacción de los consumidores financieros, gestión de las recomendaciones dadas por el Defensor del Consumidor Financiero y la auditoría interna, entre otros.
- ✓ Promueve instancias, canales y/o mecanismos aprobados por la JD para que los funcionarios y el público en general, reporten eventos de conductas y de conflictos de interés, que puedan afectar a los consumidores financieros.
- ✓ Vela porque el plan de negocio incorpore factores de riesgo a los que se encuentra expuesta la entidad y los consumidores por potenciales conductas.
- ✓ Implementa mecanismos para la identificación, revelación, administración y control de las situaciones de conflictos de interés que afecten al consumidor.
- ✓ Propende por la adecuada asignación de recursos para productos nuevos y existentes, así como para la Educación Financiera.
- ✓ Implementa las políticas y procedimientos para controlar la calidad del trabajo de terceros contratados que suplen servicios o productos en toda la cadena de valor.

Auditoría Interna (AI)

Además de los criterios contenidos en el MIS, para evaluar si esta FS incorpora en sus planes y prácticas la supervisión de aspectos organizacionales que fomenten la cultura de trato justo a los consumidores financieros, la SFC tiene en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Si en sus programas de auditoría, esta función incluye la evaluación de la debida gestión del riesgo de conductas.
- ✓ Si como parte de la evaluación de los programas de ética, la AI examina la cultura y el comportamiento de la ES frente a los consumidores financieros.

Función de Gestión de Riesgos (GR)

Para evaluar la GR, la SFC establece si la ES cuenta con una cultura hacia los consumidores financieros, es decir, que se haya definido: Qué es lo apropiado, qué no es apropiado y las consecuencias frente a una mala conducta. A partir de allí, la SFC verifica si esta FS, en efecto revisa la implementación de los elementos para fomentar dicha cultura como parte de su estrategia para gestionar el riesgo de conductas.

Además de los principios establecidos en MIS, se evalúan los siguientes aspectos:

- ✓ Que la GR de la ES implemente y realice seguimiento a la estrategia para el riesgo de conductas aprobada por la JD, bajo la cual se establecen los procesos, procedimientos y metodologías que deben ser implementados por la GO.
- ✓ La existencia de:
 - Códigos de Ética y/o Conducta de la entidad, y cualquier otro documento interno que establezca pautas y reglas de comportamiento frente a los consumidores financieros y las consecuencias de su incumplimiento, entre otras.
 - Políticas y procedimientos establecidos para la gestión del riesgo de conductas.
 - Alertas o indicadores para identificar posibles impactos a los consumidores y las acciones correctivas o de mejora al respecto.

Función de cumplimiento (FC)

Además de los criterios contenidos en el MIS, la SFC revisa los siguientes aspectos con el fin de concluir si la FC:

- ✓ Analiza y coordina la implementación de las leyes, reglas, mejores prácticas, estándares éticos y regulaciones relacionadas con el trato justo hacia el consumidor financiero, en todas las líneas de negocio y procesos de la ES.
- ✓ Incorpora en sus planes de trabajo elementos relacionados con la evaluación de las políticas y procedimientos desarrollados para la atención de los consumidores, así como para la selección y gestión del Defensor del Consumidor Financiero.
- ✓ Propende porque la selección del Defensor de Consumidor Financiero se realice bajo el cumplimiento de los lineamientos internos y requerimientos normativos vigentes.
- ✓ Implementa y hace seguimiento a los canales para la denuncia de conductas que vulneren a los consumidores, así como esquemas para protección para los denunciantes.
- ✓ Coordina la implementación de mecanismos para identificar y resolver los conflictos de interés que puedan afectar a los consumidores financieros, de acuerdo con el código de ética o de conducta de la ES.

Función de Análisis Financiero (AF)

Además de los criterios establecidos en el MIS, la SFC establece si esta función revisa y da recomendaciones de manera proactiva, entre otros aspectos, sobre los esquemas de rentabilidad de los productos y los incentivos asociados, para lo cual se concluye si esta función:

- ✓ Evalúa el esquema de rentabilidad en los productos frente a posibles afectaciones a los consumidores, y cuenta con mecanismos para hacerle seguimiento.
- ✓ Formula medidas a seguir cuando se presentan situaciones que no son acordes con lo establecido en el plan estratégico y que puedan además generar impactos a los consumidores.
- ✓ Revisa y formula actualizaciones a la JD y AG respecto de los hallazgos evidenciados u oportunidades de mejoras identificadas.
- ✓ Evalúa el esquema de incentivos a la fuerza comercial.

5.2 GESTIÓN OPERATIVA (GO)

La evaluación de la GO le permite a la SFC conocer los recursos, comunicación, políticas, prácticas y controles con que cuenta la ES, para atender debidamente a los consumidores financieros, desde la primera línea, ya que, en la medida en que ésta sea adecuada, se reflejará en la gestión que realiza la ES.

En adición a los criterios del MIS, la SFC evalúa los siguientes aspectos, a fin de concluir si la GO:

- ✓ Cuenta con instancias y/o canales establecidos para retroalimentar a la JD, AG y las FS, acerca de los resultados de la medición de satisfacción del consumidor, identificación de conductas u otros hallazgos significativos en relación con los productos financieros.
- ✓ Implementa de manera oportuna la solución de los problemas identificados, así como las recomendaciones realizadas por el Defensor del Consumidor Financiero y la Auditoría Interna.
- ✓ Cuenta con políticas y lineamientos que establecen la periodicidad de reportes, los niveles de atribuciones para la toma de decisiones y las instancias de autorización, con respecto al diseño, desarrollo y administración de productos financieros, así como los aspectos relevantes para el relacionamiento con los consumidores.
- ✓ Establece programas de capacitación para la fuerza comercial y otros terceros vinculados, para garantizar una adecuada asesoría, nivel de información y prestación de servicios financieros.
- ✓ Cuenta con herramientas tecnológicas que mejoran o facilitan la interacción de los consumidores con los productos y en general con la ES. Así como, con protocolos que garantizan la seguridad de la información de los consumidores.
- ✓ Implementa los procesos y controles establecidos por las funciones de supervisión para prevenir o mitigar posibles impactos a los consumidores financieros.
- ✓ Evalúa si sus controles son actualizados ante cualquier cambio en la actividad significativa que pueda afectar a los consumidores.
- ✓ Desarrolla evaluaciones de percepción para conocer el nivel de satisfacción de los consumidores hacia la entidad y procedimientos para incorporar estos resultados en el mejoramiento de controles en todo el ciclo de vida del producto.
- ✓ Implementa las políticas, procedimientos y métricas para la gestión y seguimiento de PQRs.
- ✓ Utiliza mecanismos para lograr el conocimiento del consumidor y proveer o mejorar la oferta de productos, tales como: herramientas analíticas, alianzas estratégicas, entre otros.

- ✓ Conoce y ejecuta las políticas para la colocación, mantenimiento y asesoría de productos.
- ✓ Aplica los procedimientos y protocolos que establezcan un adecuado suministro de información al consumidor financiero al momento de la vinculación y desvinculación de productos.
- ✓ Implementa procesos y controles para el manejo de la información personal de consumidores.
- ✓ Implementa los programas de educación financiera de acuerdo con las características de los productos ofrecidos y el nicho de mercado al cual está dirigido.
- ✓ Utiliza los métodos y canales definidos para informar a los consumidores acerca de cambios contractuales.
- ✓ Al momento del ofrecimiento de productos y brindar asesoría tienen en cuenta las condiciones demográficas, socioeconómicas, discapacidades entre otras, que predispongan o limiten al consumidor frente al entendimiento y utilización del producto, servicio o proceso.
- ✓ Implementa controles sobre la calidad de labor adelantada por terceros para la vinculación, suministro de información y asesoría, conocimiento del cliente y delegación de profesionalidad.
- ✓ Conoce las consecuencias establecidas para el incumplimiento de un tercero frente a los lineamientos dados por las ES y que contribuyen a la gestión de los negocios.

En caso de que la GO sea tercerizada, la SFC evalúa si la ES toma las medidas adecuadas para garantizar que los proveedores de servicios protejan la información y los datos confidenciales relacionados con la ES y sus clientes. Así mismo, si aplica controles para detectar posibles conflictos de interés.

6. RIESGO NETO

La existencia de debilidades en la EG no solo afecta el perfil de riesgos de la ES, sino que puede terminar causando posibles impactos a los consumidores financieros. Lo anterior hace necesario que una vez se evalúen los factores de riesgo y los controles implementados por la entidad a efectos de mitigarlos, se determine el riesgo residual o neto, teniendo en cuenta por lo menos, las siguientes afectaciones a los consumidores:

- ✓ **Expectativas no satisfechas:** Los consumidores financieros no reciben lo prometido en la oferta de valor realizada por la ES.
- ✓ **Pérdida económica:** Impacto financiero causado o que se le pueda causar a los consumidores por falta de información y asesoría, fallas de la ES al ejecutar los procesos asociados a los productos/servicios, conceptos no recibidos, productos de baja calidad en comparación con el precio que paga el consumidor, entre otros.
- ✓ **Mal servicio o experiencia:** Inconvenientes, dificultades o impactos no financieros ocasionados al consumidor, como resultado de conductas de las ES o falencias en sus procesos de gestión de la cadena de valor del producto/servicio (*customer journey*).

Estas categorías de impactos no son excluyentes entre sí, pueden tener origen en conductas de las ES en las diferentes etapas del producto y su importancia/prioridad para la supervisión será determinada en cada caso, según el juicio informado y criterio experto del supervisor.

7. RENTABILIDAD

Adicional a lo establecido en el MIS, la SFC evalúa la rentabilización de los productos desde el punto de vista del consumidor y la integridad de los mercados. Y si los esquemas de remuneración y/o incentivos adoptados están alineados con las políticas de trato justo a los consumidores.

Este documento fue preparado por Isabel C. Gil, María I. Gañán, Samira Gamboa y Ronald Suárez, bajo la dirección de Francisco Duque., funcionarios de la Subdirección de Metodologías de Supervisión y Gobierno Corporativo de la Superintendencia Financiera de Colombia. 2023