



COVID – 19 | Asset y Wealth Management

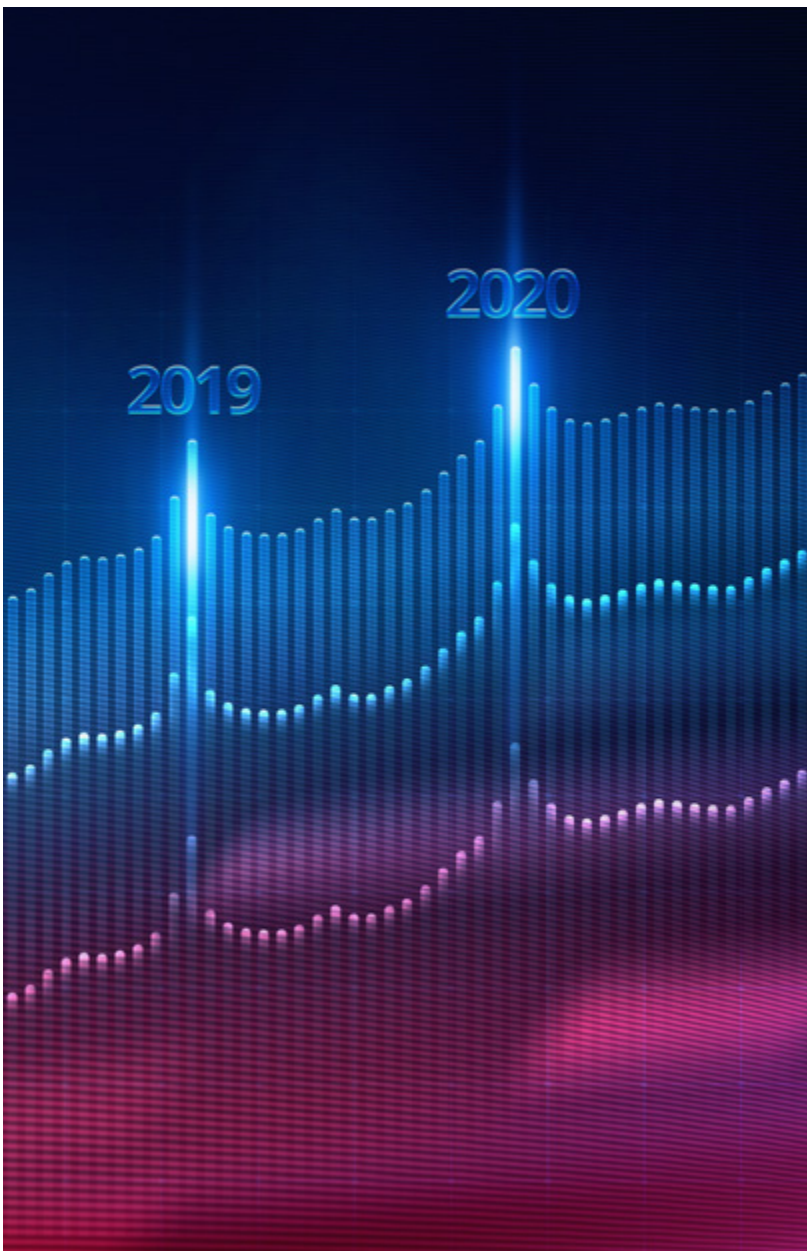
Impactos y respuesta frente al COVID – 19

KPMG en España
Financial services

Mayo 2020

kpmg.es





Índice

Impacto del COVID-19 en la industria de Gestión de Activos y Banca Privada	3
🎯 Impactos a Corto Plazo: Resumen ejecutivo	4
Acercamiento a Clientes y Comunicación	9
Gestión de la liquidez y riesgo sistémico	13
Resiliencia operativa y gestión del capital humano	18
Protección de datos y ciberseguridad.....	23
Prevención de blanqueo de capitales y fraude interno	26
Estrategia corporativa y consolidación	31
Gestión fiscal de los impactos del COVID-19.....	35
Reporting de riesgo del COVID-19 a órganos de gobierno	39
Anexo: Normativas relevantes.....	42

Impacto del COVID-19 en la industria de Gestión de Activos y Banca Privada

La pandemia del COVID-19 representa uno de los desafíos de alcance global más importante de los últimos tiempos con consecuencias a nivel sanitario, social, económico y financiero. La industria de gestión de activos no está exenta de los riesgos de la pandemia y debe actuar con determinación para alcanzar un equilibrio entre la seguridad de sus empleados y la resiliencia operativa que le permita estar cerca de los clientes, no olvidando una revisión estratégica para saber identificar los cambios económicos y sociales post-COVID. El COVID-19 será probablemente un catalizador de cambio de la forma en que las entidades se relacionan con sus clientes y como desarrollan su negocio.

A pesar de las turbulencias e incertidumbres, la industria de gestión de activos tiene un papel fundamental en realizar una evaluación completa de la situación y fomentar una visión a largo plazo, actuando como elemento estabilizador de los mercados, así como anticiparse para abordar los cambios que la pandemia ha puesto de manifiesto (transformación digital, nuevas formas de interactuar con clientes, nuevos modelos operativos y redefinición de los riesgos realmente relevantes para las compañías).



Impactos a Corto Plazo: Resumen ejecutivo

Nuestro objetivo es, por una parte, compartir nuestra visión sobre el potencial impacto de la pandemia de COVID-19 en la industria de gestión de activos y, por otro lado, apuntar algunas **líneas de acción inmediatas, así como otras recomendaciones a medio y largo plazo** que se pueden considerar.

Como parte de su respuesta, las sociedades de gestión tienen la responsabilidad de **comunicarse de forma ágil y proactiva con los clientes**, encomiándoles a mantener la calma, redefiniendo la estrategia de inversión, si cabe, para la realización a largo plazo de los objetivos financieros comprometidos con el cliente.

En un **entorno de incertidumbre** como el actual, **la gestión de la liquidez y riesgo de contraparte es fundamental, debiéndose ajustar los modelos de medición de riesgo** a un nuevo escenario de estímulos económicos y programas de compras masivas de activos por bancos centrales.

De igual manera, el COVID-19 va a tener un **impacto en términos de recursos humanos, así como en las previsiones económicas y financieras de las sociedades de gestión, debiendo éstas redefinir sus planes estratégicos con un enfoque flexible** a las diferentes escenarios de evolución de la pandemia **y la gestión fiscal de los impactos asociados a la misma.**

Las sociedades de gestión deberían estar atentas y ser **proactivas en la identificación de otros players con los que acometer el proceso de consolidación**, que se prevé ocurrirá en el corto/medio plazo en el sector.



En el corto plazo el foco hay que ponerlo en la resiliencia operativa asegurando la continuidad del servicio en un entorno nuevo y cambiante sujeto nuevos riesgos:

Aspectos a considerar

Recomendaciones

1- Acercamiento digital a los clientes y comunicación más amplia y frecuente

- Liderazgo y visión de **futuro**.
- **Interacción digital** con los clientes y **empoderamiento del cliente** en los nuevos medios digitales.
- **Empoderamiento digital** de los **gestores de relación** para suplir la ausencia de contacto directo.
- **Incrementar la comunicación** sobre visión de los mercados y la estrategia de inversión a seguir.
- Reforzar la **atención al cliente para transmitir tranquilidad y evitar sobrerreacciones cortoplacistas**. Reaccionar de forma ágil y proactiva.
- **Apoyar al cliente en la transición digital** así como analizar periódicamente uso de medios digitales para identificación de acciones de mejora.
- Mejorar la **interacción digital** con el cliente, aumentando **calidad y frecuencia** de informes a asesores y clientes, permitiendo realizar **simulaciones de su cartera online en reuniones virtuales** cliente – gestor de relación – gestor de la cartera.

2- Énfasis en la gestión de la liquidez y el riesgo sistémico

- Impacto en la **liquidez y solvencia** de emisores, contrapartes y depositarios.
- Vigilancia de la evolución de los **reembolsos**.
- Reducir **apalancamiento, vigilancia de la liquidez** de los productos e incremento de los **buffers de liquidez invirtiendo en aquellos activos de mayor liquidez** (ej.: activos incluidos en programas de recompra masivos).
- **Monitorización del consumo de límites** en emisores, contrapartes e intermediarios, y **adaptación de límites en función de la evolución** de la liquidez y solvencia de los mismos.
- **Seguimiento de la evolución de la solvencia y liquidez** de depositarios y sub-custodios.
- Realización de **pruebas de tensión** sobre la **liquidez de los activos y volúmenes** de reembolsos, así como procedimientos para **escalonarlos**.

Aspectos a considerar

Recomendaciones

3- Asegurar la resiliencia operativa y la gestión del capital humano, bajo un entorno no previsto

- **Canal de comunicación con empleados y organización.**
- **Despliegue del plan de continuidad en muy corto plazo** para que toda la actividad se realice desde los domicilios de los empleados.
- **Controles no adaptados** a flujos operativos no previstos.
- **Actividades de trading y gestión institucional realizadas en un entorno no habitual.**
- **Medidas**, cuando sea necesario **de reducción de jornada, ERTE o reestructuración.**
- **Mantener un canal de comunicación permanente con el empleado**, seguimiento de su salud y establecer la dinámica de organización del trabajo (en remoto, con reuniones virtuales y flexibilización por la necesidad de conciliación familiar).
- **Creación de equipos multidisciplinares** para la gestión de la crisis **dotándolo de un liderazgo, funciones y responsabilidades claras e interlocución** directa con la alta dirección.
- **Revisión de procesos transversales** en las que intervienen diferentes funciones, para **verificación de la efectividad de los controles y monitorización de las excepciones.**
- **Enfoque flexible de la gestión del plan de continuidad**, adaptándolo a los nuevos retos que puedan presentarse. **Retroalimentación del Plan de Continuidad** con lecciones aprendidas.
- **Medidas de carácter laboral** en el caso de que la compañía requiera ajustar su plantilla a la realidad de su negocio.

4- Protección de datos y ciberseguridad

- **Aumento de ataques a clientes** por phishing y proliferación de malware en web y apps.
- **Mayor riesgo IT** en equipo interno, y riesgo de capacidad de la infraestructura IT.
- **Revisión** de los **algoritmos de detección** para la identificación y el análisis de **la actividad fraudulenta**, evitando ignorar las alertas de seguridad por nuevos puntos de acceso.
- **Implementar la autenticación multifactorial** como requisito previo **para acceder a redes internas, datos o aplicaciones** (como la autenticación reforzada de clientes).
- **Construir mecanismos de protección en las plataformas digitales** con las que los clientes interactúan y **mantener seguros los datos que los clientes acuerdan compartir.**

Aspectos a considerar

Recomendaciones

5- Estrategia corporativa y consolidación

- Impactos en la **solvencia y viabilidad** de la entidad.
- Identificación de **otros players con posibles sinergias** con los que acometer el proceso de consolidación.
- **Estrategia de continuidad y crecimiento**, manteniendo la vinculación de los clientes.
- **Comprar la situación de la compañía con la del sector**, midiendo el impacto económico y financiero (identificando vulnerabilidades a nivel global y por línea de negocio).
- **Proteger el modelo de negocio de la compañía**, ya sea mediante la mejora y **eficiencia de la estructura actual de costes** o bien, contemplando las mejores combinaciones posibles **con otros players** del mercado que puedan llevar a un posicionamiento y ventaja competitiva.
- **Foco en los clientes de mayor valor añadido** implementando soluciones automatizadas para el resto, junto con **una estrategia de fortalecimiento de la oferta de productos y servicios de valor y diferencial** respecto a la competencia, para conseguir una **mayor vinculación** de los clientes.

6- Gestión fiscal de los impactos del COVID 19

- Impacto de la pandemia en diferentes ámbitos:
 - i) **gestión** de determinadas **obligaciones fiscales**,
 - ii) hipótesis fiscales de los modelos de inversiones,
 - iii) **operaciones de M&A en curso**,
 - iv) **fiscalidad propia del producto** y
 - v) en las **operaciones** asociadas a la **necesidad** urgente de **liquidez**.
- Reforzar **el modelo de gobernanza** y la **gestión fiscal** en tiempos de incertidumbre, para asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y el aprovechamiento de los incentivos que ofrece la legislación fiscal.
- Revisar el impacto que la nueva situación pueda tener en las **hipótesis fiscales** de los modelos de inversión (e.g. capacidad de utilización de créditos fiscales).
- Evaluar la ampliación de warranties/indemnities en **operaciones de M&A** relativas a riesgos fiscales teniendo en cuenta el nuevo entorno.
- Prestar especial atención a la **gestión de la documentación soporte** necesaria para acreditar determinados beneficios fiscales y al cumplimiento de nuevas obligaciones fiscales (Impuesto a las transacciones financieras, DAC6,...).
- Evaluar oportunidades y riesgos fiscales asociados a las potenciales **necesidades de financiación adicional**, así como **palancas fiscales** disponibles para mejorar la situación de tesorería.

Sin poder concretar y cuantificar los impactos de esta crisis, sí existe cierto consenso en que estos impactos serán relevantes en el sector y generarán oportunidades en aquellas compañías que se anticipen y mejor adapten al nuevo entorno del mercado post-COVID.

Recomendaciones a largo plazo

1

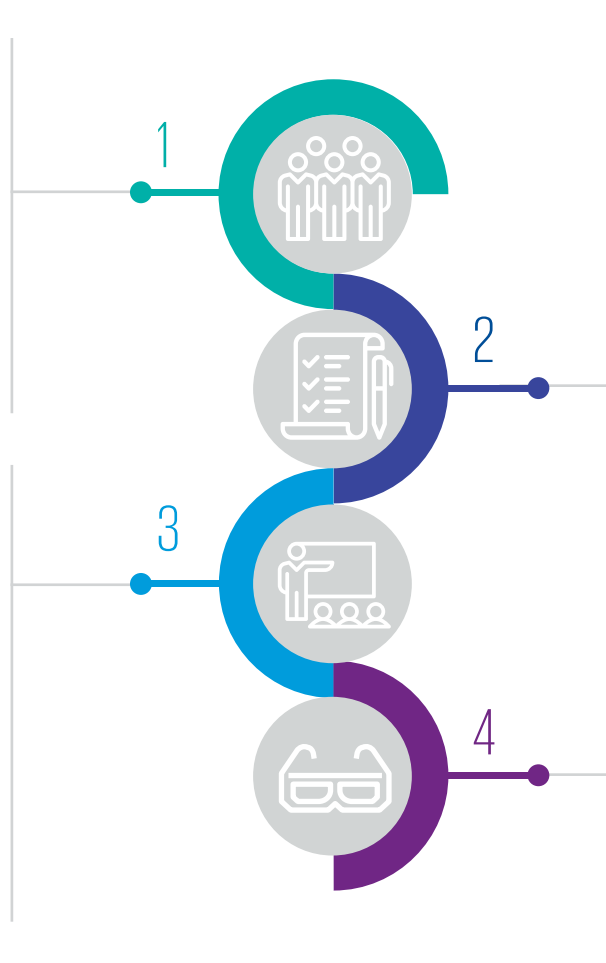
Mejora de la experiencia digital y empoderamiento digital de gestores y clientes.

- **Potenciación de los medios digitales** para lograr un salto cualitativo en la experiencia de cliente (cualquier tipo de cliente).
- **Sacar provecho del rastro digital** para mejorar la calidad del servicio digital y **personalizar productos y servicios**.

3

Dotarse de una infraestructura operativa “ágil” para adaptarse más fácilmente a nuevas situaciones.

- Adaptar la infraestructura al volumen de AuM's, **redimensionando costes, discontinuando negocios no rentables, externalizando funciones**, así como asegurando capacidad redundante para gestión de futuras crisis.
- **Adopción de soluciones “cloud” a lo largo de toda la cadena de valor** (gestión, administración y reporting) apoyándose en procesos “estandarizados”.



2

Reforzar procedimientos de gestión del riesgo de liquidez.

- Impulsar la **implementación de modelos avanzados de stress test** de liquidez, así como un **modelo de gobierno que implique la alta dirección**.
- **Fortalecer** los **sistemas** de gestión de riesgos con **parámetros de riesgos sistémico**, con impacto en la gestión del **riesgo de mercado y liquidez entre otros**, reforzando las plataformas IT disponibles.

4

Revisión de la estrategia de negocio.

- El COVID-19 ha puesto de manifiesto la necesidad de **ajustar recurrentemente la estructura de la entidad y su planificación estratégica** a los cambios en el entorno.
- Se acentúa la necesidad de **crecer en escala** lo que impulsará la necesidad de analizar operaciones de fusiones/adquisiciones como guía más rápida para lograr dicha escala.
- **Diferenciarse en la propuesta de valor** a través de servicios de valor añadido no dependientes de la evolución de los mercados y aprovechando las necesidades de implementación regulatoria.

Acercamiento a Clientes y Comunicación

La comunicación con los clientes es clave en situaciones de incertidumbre y confusión, por ello se hace imprescindible abordar ciertos aspectos de acercamiento y comunicación de una forma ágil y eficaz, sin perder la ocasión de proporcionar un trato personal y cercano.



Aspectos a considerar

1

Los clientes necesitan percibir un liderazgo claro, transparente y con visión de futuro sobre cómo gestionar el impacto del COVID-19 en las carteras, para confiar en su gestor / asesor.

2

La interacción con los clientes debe ser completamente digital, una realidad que contribuirá a futuro a redefinir el modelo de relación y servicio al cliente, con un tratamiento más personalizado.

3

Empoderamiento digital de los gestores y asesores financieros ("CRM virtual").



A corto plazo

Recomendaciones

Centrarse en la comunicación y en el acercamiento al cliente.

- Reforzar la atención al cliente aportando visión actualizada sobre los mercados a fin de evitar la reacción exagerada a la volatilidad del mercado, así como "oportunidades de inversión" en un entorno de elevada incertidumbre a corto/medio plazo.
- Reforzar campañas de comunicación para alentar a los inversores a adoptar una estrategia de inversión / desinversión gradual en el tiempo y de diversificación entre distintas clases de activos.
- Proporcionar informes (más frecuentes) a los gestores/ asesores y clientes sobre los cambios realizados en la estrategia de inversión (asignación táctica de activos), resultados obtenidos, riesgos latentes y cómo las decisiones de inversión se alinean con el objetivo de inversión a largo plazo del cliente.
- Actualizar frecuentemente la información sobre la situación financiera del cliente, redefiniendo perfil de riesgo del cliente de acuerdo a los acontecimientos vitales del cliente.
- Reforzar las medidas de supervisión y de cumplimiento normativo en lo relativo a obligaciones de información a clientes y transparencia, incrementando si cabe el reporting a los mismos sobre las fluctuaciones de su cartera.

Interacción con clientes completamente digital.

- Incrementar la capacitación del cliente para la adopción de herramientas digitales (videoconferencia, mensajería electrónica, aplicaciones de acceso remoto a recursos IT, etc.).
- Monitorización continua de cómo los clientes utilizan los recursos digitales disponibles para emitir orientaciones y guías de como optimizar el uso de los mismos.
- Identificar carencias en la "interacción digital" actual para definir un plan de acción de transformación del modelo de relación "físico y centralizado" actual a otro "digital y personalizado".

Refuerzo de las capacidades digitales y herramientas en la red comercial.

- El gestor/ asesor financiero debe disponer de soluciones de "videoconferencia" para poder interactuar con los clientes de forma directa, y de este modo mantener un contacto recurrente.
- Para aquellos clientes o segmentos de más valor, facilitar reuniones "virtuales" conjuntamente con el equipo de gestión de tal manera que se pueda trasladar la visión de mercado y estrategia a seguir.
- Inversores y gestores deben tener acceso a plataformas colaborativas para "compartir virtualmente" información y documentación, realizar simulaciones en tiempo real sobre la cartera, discutir propuestas de inversión o resolver incidencias de la operativa de los clientes en los canales digitales.

Las medidas de distanciamiento social van a impulsar un mayor número y más amplias interacciones con clientes, tanto en el caso de clientes tecnológicamente avanzados como clientes más tradicionales.

Aspectos a considerar

- A**
- Comunicaciones con clientes “altamente digitales”.
 - Incrementar la productividad comercial a través de una segmentación más refinada.

Recomendaciones

- Aplicación de soluciones de data analytics con características multidimensionales de clientes que permitan diseñar modelos de distribución y de servicio específico para cada tipología de cliente y canal adecuado, y en el momento oportuno.
- Incrementar el “conocimiento del cliente” a través del rastro digital de las mayores comunicaciones electrónicas y la aplicación de soluciones de segmentación conductual.
- Desarrollo de algoritmos predictivos de generación de propuestas de inversión para aquellos clientes con una mayor propensión a la desvinculación.

- B**
- Potenciación de los canales digitales.
 - Multicanalidad transversal.
 - Transformación de la experiencia de cliente.

Recomendaciones

- Redefinir el servicio al cliente para una interacción más digitalizada con los clientes (desde la generación de propuestas de inversión, ordenar operaciones, resolver incidencias en órdenes y operaciones, gestionar quejas y reclamaciones de clientes, etc.)
- Desarrollar portales de clientes robustos y sistemas integrados. Permitir una plataforma de banca digital integrada con:
 - Redefinición de las aplicaciones web y móvil enfocada a un público más amplio (clientes tradicionales no avezados en el uso de redes sociales).
 - Facilitar contenido especializado (análisis de mercado, análisis conductual) personalizable.
 - Soluciones integradas de compartición de escritorio, mensajería y videoconferencia.
 - Implementación de chatbots de selección de soluciones de inversión vinculado a la situación del cliente y preferencias (selección de fondos, ETFs,...).
 - Facilitar herramientas de visualización de datos y diferentes escenarios personalizables por el cliente.
- Adopción de soluciones de *onboarding* de clientes basadas en *cloud* (KYC / gestión de contratos/ perfilación MiFID) que permitan acelerar el proceso de captación de clientes y delegar el trabajo administrativo asociado al mantenimiento de datos y documentación identificativa del cliente.
- Adopción de soluciones de *reporting* a clientes basadas en el *cloud* que permitan un mayor nivel de customización de los informes por parte de los clientes.



A medio / largo plazo

Aspectos a considerar



- Gestores y asesores financieros empoderados digitalmente.



Recomendaciones

- Adopción de soluciones “robo-advisor” que complementen o sirvan de referencia en los procesos de generación de propuestas de inversión (considerando el conocimiento “digital” extendido del cliente).
- Complementar las soluciones de “robo-advisor” con soluciones de *financial planning*.
- Dotar a los gestores y asesores financieros de herramientas de inteligencia artificial para identificar sesgos sistemáticos en las decisiones de inversión / desinversión (del propio gestor/ asesor o del cliente cuando opera sin asesoramiento).
- Aplicación de técnicas de procesamiento del lenguaje natural en el análisis y procesado de *research* de mercado



A medio / largo plazo



- Revisión de los contratos suscritos con clientes y de las comunicaciones comerciales enviadas.



Recomendaciones

- Revisión de los contratos suscritos con clientes para dar legitimidad a las actividades y adaptaciones introducidas en la prestación de servicios y en el proceso de gestión con motivo del COVID-19 (como por ejemplo, acceso mediante *cloud*, plataformas de acceso remoto, etc.).
- Adaptación de los contratos y de las comunicaciones comerciales en consecuencia, introduciendo las advertencias y cláusulas necesarias.



Gestión de la liquidez y riesgo sistémico

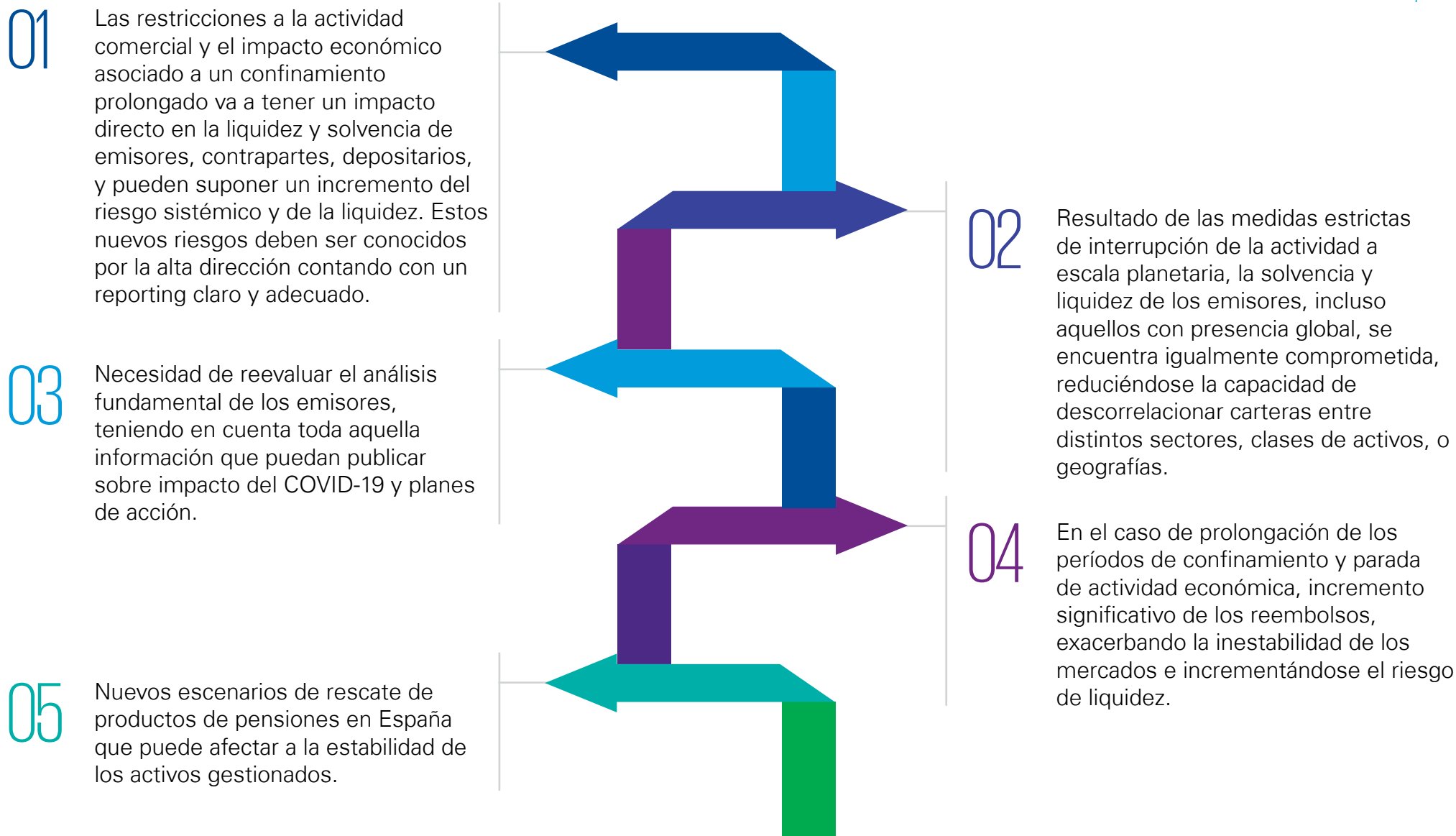
A medida que la pandemia del COVID-19 crea turbulencias en los mercados (índice VIX en máximos históricos desde su creación), las sociedades gestoras se ven obligadas a aplicar algunas de las lecciones aprendidas en la gestión de la crisis del 2008 en relación al riesgo de liquidez y contraparte. Las lecciones aprendidas de la gestión de anteriores crisis puede contribuir a reducir los impactos del COVID-19.



Aspectos a considerar



A corto plazo



Recomendaciones

01 Identificación de nuevos riesgos y reporting a la Alta Dirección.

- Monitorización de la liquidez de los activos y de la exigibilidad del pasivo de los fondos y vehículos de inversión. Inversión en instrumentos seguros desde el punto de vista de la liquidez (respaldo gubernamental) especialmente en aquellas carteras menos propensas a adoptar riesgos.
- Controlar de forma recurrente el valor de las garantías en tiempo real, y aplicación de haircuts adicionales a las garantías recibidas, o solicitud de garantías / garantías adicionales.
- Incrementar la transparencia a los inversores sobre la gestión de la liquidez y capacidad de financiación, resultados de los ejercicios de stress y las políticas de gobierno del riesgo de liquidez y financiación.
- Mejorar el reporting interno de los nuevos riesgos de modo que la Alta Dirección pueda comprender el impacto de estos nuevos riesgos asociados al COVID-19, contando.

02 Reforzar la monitorización continua.

- Monitorización continua de consumos de límites de riesgo de contraparte, así como de la evolución de la liquidez y solvencia de contrapartes, depositarios y subcustodios. Establecer planes de contingencia de liquidez que tengan en cuenta tanto la liquidez de los emisores / fondos como de las carteras.
- Monitorización de casos de insolvencia que se puedan dar en emisores, contrapartes y depositarios/ subcustodios, o de eventuales operaciones de concentración, como indicadores anticipativos de la situación de sectores específicos, que puede requerir soporte técnico y metodológico.
- Habilitar los procedimientos previstos en folletos para escalar reembolsos (ampliación plazos de reembolso por especialidad de las inversiones, preaviso de 10 días para reembolsos superiores a 300.000 euros, reembolsos en valores, etc.).
- Aplicación de medidas de apoyo gubernamental relacionadas con la gestión de la liquidez (suspensión de la suscripción/ reembolso por fuerza mayor, establecimiento de períodos de preaviso excepcionales, etc.).
- Calibrar los impactos indirectos de la modificación de carteras de inversión en criterios ESG, por tener una menor liquidez en algunos tipos de activos, cambiar la diversificación geográfica, o revisar los criterios de cumplimiento de aspectos sociales y de gobierno tras las actuaciones de las compañías en el marco del COVID-19.
- Estar atentos a una mayor preocupación por el riesgo país dentro del riesgo sistémico, en función del impacto del COVID-19 en cada jurisdicción, que puede llevar a una deslocalización de los activos, por la presión que puede soportar cada Estado para prestar soporte financiero a las diferentes compañías.



A corto plazo

Recomendaciones



A corto plazo

03 Refuerzo de los procedimientos de gestión y monitorización de la liquidez.

- Reducir apalancamiento de los vehículos e incrementar buffers de liquidez. Revaluación periódica de la calidad de los activos líquidos en función de la profundidad del mercado.
- Realización de ejercicios de tensión de liquidez prospectivos, ajustando las hipótesis del escenario adverso a las variables observadas en el mercado recientemente (niveles de volatilidad, profundidad del mercado, patrón de reembolsos observados, análisis de medidas de liquidez puestas en marcha por organismos).

04 Implementación de medidas de contingencia.

- Análisis de la capacidad de acceso a financiación y diseño de medidas de contingencia en el caso de necesidad.
- Controlar los volúmenes de reembolsos y adecuar puntualmente acciones comerciales en base a lo observado, estimando potenciales reembolsos futuros y cómo estos pueden afectar a la liquidez de los vehículos.
- Evaluar medidas de diferimiento fiscal y otras alternativas que sean necesarias si existen problemáticas de liquidez en la compañía derivadas de una reducción de ingresos por los reembolsos / reducción de AuMs.

05 Adaptación de las estrategias de gestión a posibles nuevos escenarios derivados de la situación de confinamiento y acciones gubernamentales.

- Comparar los datos macroeconómicos con los potenciales casos de reembolso anticipado que pueden producirse en nuevos supuestos de rescate de productos de pensiones.
- Mantener el contacto con clientes que realicen amortizaciones anticipadas de planes de pensiones por si pueden recuperar la inversión en cuanto pase el actual contexto.

Las situaciones de inestabilidad financiera son cíclicas, ya sea por causas endógenas o exógenas (como el COVID-19), por lo que las sociedades de gestión deben reforzar sus procedimientos de gestión del riesgo de liquidez a través de la realización de pruebas de resistencia.

Aspectos a considerar

A



- Diseño de modelos de tensión de la liquidez.

Recomendaciones

- En el desarrollo de modelos de stress test de liquidez, los gestores de vehículos de inversión deben determinar:
 - Los factores de riesgo (de los activos y del patrimonio) que impactan a la liquidez de los vehículos de inversión;
 - El tipo de escenarios a considerar y su severidad;
 - Los distintos resultados e indicadores a hacer seguimiento como consecuencia de los resultados del ejercicio LST;
 - La gestión de los resultados del ejercicio de estrés, su comunicación interna, escalado y toma de razón por órganos de gobierno;
 - La incorporación de los resultados del LST en la gestión y control de riesgos.



A medio / largo plazo

B



- Gobierno de los ejercicios de tensión de liquidez.

Recomendaciones

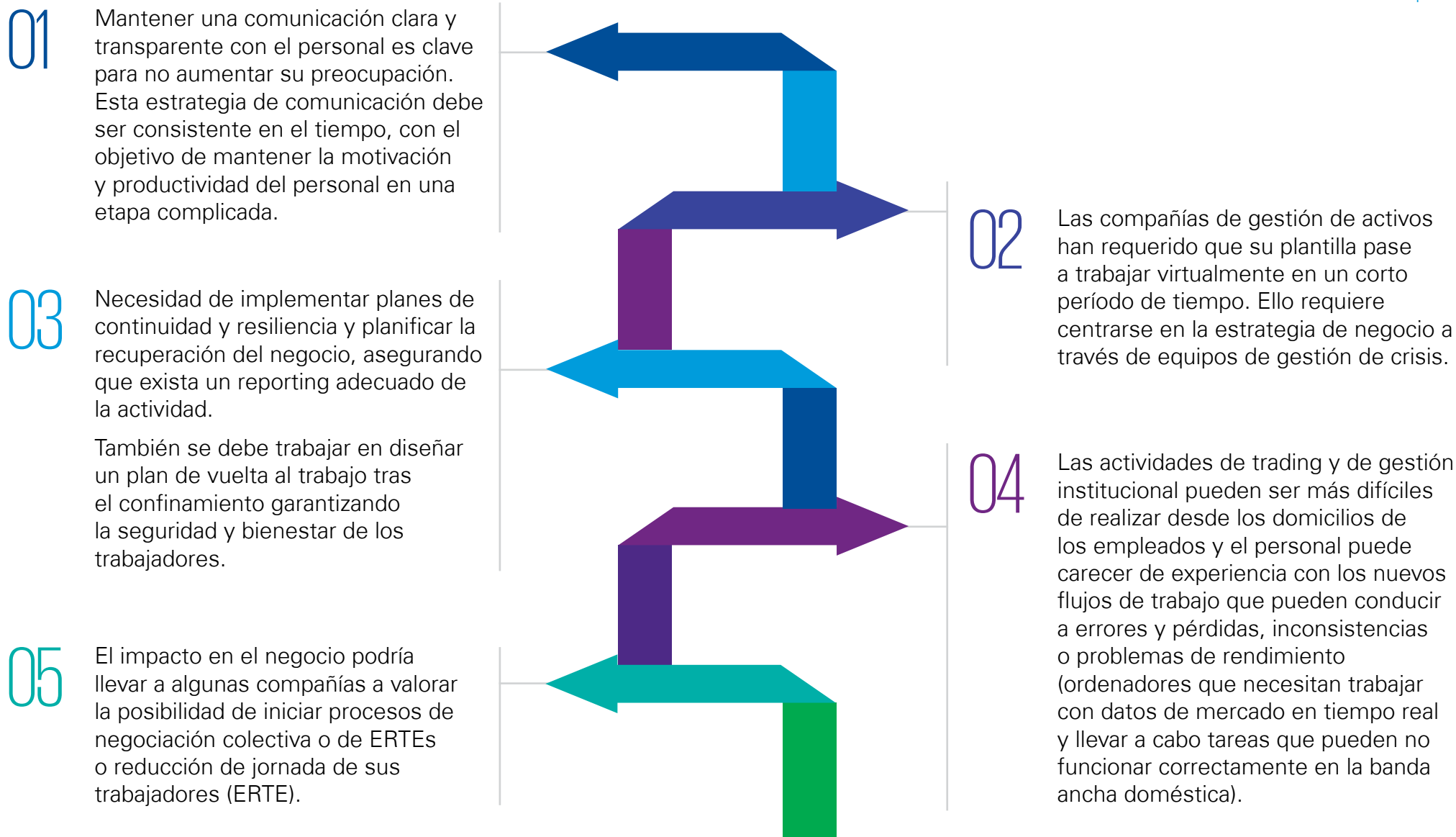
- Los ejercicios de tensión de la liquidez (LST) deben estar adecuadamente integrados en el marco de gestión de riesgos de vehículos de inversión, dando soporte a la gestión de liquidez.
- El marco de gobierno debe incluir tanto el establecimiento de una política LST, como el desarrollo periódico de ejercicios de estrés, incrementando su frecuencia cuando sea necesario, así como la comunicación y escalado apropiado a los órganos de gobierno.
- Las pruebas de estrés de liquidez deben generar resultados que ayuden a asegurar la suficiente liquidez del fondo, la capacidad del gestor para gestionar el fondo de acuerdo a los intereses del inversor, así como identificar debilidades de liquidez dentro de la estrategia de inversión.
- El modelo de gobierno debe considerar la disponibilidad de datos para una correcta evaluación de riesgos.

Resiliencia operativa y gestión del capital humano

Las entidades, sus empleados y colaboradores deben adaptarse a un nuevo entorno, adaptando sus procedimientos para mantener la continuidad del negocio y la efectividad de los controles, tomando medidas de gestión del capital humano y planificando la recuperación de su actividad.



Aspectos a considerar



Recomendaciones

01 Estrategia de comunicación, seguimiento y motivación del personal.

- Establecer canales de comunicación claros y transparentes, facilitando información sobre la evolución del negocio y medidas adoptadas.
- Analizar los procesos, equipos y servicios prestados por la compañía para valorar qué mecanismo de organización y gestión del personal resultan más adecuados en la actual situación, facilitando la capacidad de adaptación.
- La situación de confinamiento junto con posibles casos de familiares afectados, unido a la incertidumbre por lo que va a pasar, hace especialmente relevante mantener el ánimo de los empleados para mantener su motivación y por tanto su productividad. Recursos Humanos puede dar pautas de teletrabajo y realizar seguimiento.
- Adaptar las medidas de desempeño, revisar los procesos de definición de objetivos y de fijación de incentivos, atendiendo a la realidad provocada por la actual crisis y el desarrollo del trabajo a distancia.
- Facilitar formación sobre la tecnología asociada al teletrabajo.



A corto plazo

02 Centrarse en la estrategia de negocio.

- Asegurar la capacidad de recuperación, creando equipos multifuncionales de gestión de crisis con representantes de todas las funciones clave, dotándolo de un liderazgo, funciones y responsabilidades claras y interlocución directa con la alta dirección. Facilitar mecanismos de feedback sobre la gestión de la crisis.
- Conjuguar la continuidad del negocio con una planificación continua de resiliencia para poder abordar los nuevos retos que la crisis sanitaria pueda plantear, así como vigilar sistemáticamente su desarrollo, para garantizar una respuesta rápida a diferentes escenarios, a la vez que se replanifica para escenarios “alternativos” de evolución.



Recomendaciones

03 Garantizar la efectividad de los planes de continuidad del negocio y diseñar el plan de vuelta.

- Disponer de métricas, cuadro de mando con indicadores clave de rendimiento e información cualitativa, para evaluar la continuidad de las operaciones y actividad con los clientes, proveedores y terceras partes.
- Clasificar al personal entre crítico y no esencial para la continuidad de las operaciones críticas.
- Incluir medidas alternativas a los actuales planes de continuidad del negocio para garantizar la disponibilidad de infraestructura operativa.
- Activar funcionalidades “Software-As-A-Service” (Videoconferencia, plataformas de colaboración, o sistemas alternativos de procesamiento) para el trabajo en remoto y garantizar la confidencialidad de la información de clientes.
- Diseñar de un plan de vuelta al trabajo tras el confinamiento vinculado al plan de continuidad del negocio y a los requisitos de seguridad impuestos por las autoridades competentes.
- Estudiar medidas como el escalonamiento en la vuelta, implementación de medidas de seguridad y distancia entre trabajadores, etc. Dotar de suficientes medidas de seguridad física al personal que conforme se reestablezca la vuelta a las oficinas.

04 Garantizar la suficiencia de medios operativos para el desarrollo de la actividad.

- Examinar las implicaciones de la gestión del portfolio o de los escenarios de negociación y de apoyo a la negociación, todo realizado desde una “oficina doméstica” en los planes de continuidad del negocio.
- Examinar los procesos transversales que afectan a varias áreas de la organización (desde la toma de decisiones de inversión, la negociación de órdenes, confirmación de operaciones, liquidación, contabilización y reporting) para garantizar que los controles siguen siendo eficaces y que el riesgo operacional se mantiene en niveles aceptables.
- Realizar verificaciones adicionales del cumplimiento de límites y coeficientes en las actividades de negociación, en particular en todo lo relacionado con instrumentos OTC.

05 Analizar las posibles medidas laborales a adoptar.

- Análisis de opciones y adopción, en caso de resultar necesarias, de medidas laborales para ajustar el trabajo a las necesidades reales del negocio (ERTE, suspensión, reducción de jornada, etc), de acuerdo con las normas aprobadas en el contexto del COVID-19 y la legislación vigente.
- Abordar procesos de negociación colectiva y valorar la necesidad de llevar a cabo un contacto con la autoridad local o inspección de trabajo en caso de que pudieran existir controles administrativos sobre las decisiones adoptadas.



A corto plazo

Aspectos a considerar



A medio / largo plazo

- A**
- Las sociedades de gestión requieren construir un modelo operativo ágil y resistente a las condiciones cambiantes (brotos en otras regiones, repetición de brotes, nuevos tipos de contagio, etc.).

Recomendaciones

- Revisar la infraestructura operativa requerida en caso de alargamiento o reiteración de las medidas de confinamiento:
 - Implementar chatbots de asesoramiento para reducir la sobrecarga de trabajo de CRM para actividades de menor valor añadido o clientes “menos” rentables.
 - Revisar la utilización del espacio de oficina y ajustar los arrendamientos a nuevas necesidades.
- Implementación de las mejoras en procesos identificadas durante la gestión de la crisis del COVID-19.
- Servicios de outsourcing reforzados para actividades remotas que pueden ser críticas en escenarios repetidos de interrupción operativa (centros de datos, proveedores de comunicaciones, mesas de negociación subcontratadas, proveedores de datos y proveedores de tecnología de front-office).

- B**
- Adaptación de la infraestructura operativa al escenario post-COVID-19.

Recomendaciones

- Adoptar soluciones *cloud* para el desarrollo de un amplio rango de actividades “*front-to-back*”.
- Migración de las soluciones internas actuales de *front*, *middle* y *back office* a servicios *cloud*.
- Facilitar el acceso a los datos y su explotación por diferentes áreas, reduciendo la necesidad de peticiones a terceros.

- C**
- Redefinir la estrategia de negocio según corresponda a la nueva perspectiva de mercado (ya sea por patrón de recuperación en “V” o de tipo “U” a largo).

Recomendaciones

- Adaptar la infraestructura comercial y operativa a un entorno de AuMs inferior al esperado, a través de:
 - Impulso de las iniciativas de contención del gasto (actividades no críticas, actividades discontinuadas, menor volumen operativo, renegociación de contratos con proveedores de servicios, en función al nuevo entorno macro / micro, etc.);
 - Discontinuación de negocios no rentables;
 - Evaluación de las opciones de outsourcing post COVID-19 y considerar la creación de capacidades redundantes para futuras interrupciones.
- Implementar plataformas *blockchain* para optimizar las operaciones de distribución de fondos o para ampliar las capacidades de distribución en un entorno más ágil y seguro.

Protección de datos y ciberseguridad

En un escenario de crisis duradera sin precedentes, el fraude externo y la ciberseguridad se incrementan y se convierten en una de las principales preocupaciones.



Aspectos a considerar

- Los ataques a clientes por phishing con base COVID 19 aumentarán mientras se produzcan más comunicaciones no estandarizadas con los clientes.
- Proliferación de malware afectando a sitios web y apps para recabar nombres de usuario, contraseñas e información de cuentas de usuarios.
- Mayor riesgo de piratería y ataques de malware cuando los empleados y proveedores externos utilizan para su actividad diaria portátiles y PCs personales no plataformados y que no están completamente protegidos.
- Riesgo de aumento de solicitudes fraudulentas de transferencias de efectivo a través de correos electrónicos "presuntamente internos".
- Riesgo de capacidad de la infraestructura IT que requiere una revisión de su adecuado dimensionamiento para lograr el nivel de servicio adecuado en un escenario de teletrabajo y contingencia.

Recomendaciones



A corto plazo

Fortalecimiento de la ciberseguridad en un entorno completamente digital.

- Ajustar los algoritmos de detección para la identificación y el análisis de la actividad fraudulenta en las cuentas de los clientes (reduciendo así las quejas del cliente y la sobrecarga de los equipos de servicio al cliente).
- Evitar ignorar las alertas de seguridad provocadas por nuevos puntos de acceso y diferentes tipos de conexiones externas debido al teletrabajo. Subcontratar la actividad de vigilancia a proveedores terceros de servicios especializados en seguridad informática.
- Actualizar regularmente aplicaciones y sistemas para mantener un entorno tecnológico seguro.
- Implementar la autenticación multifactorial como requisito previo para acceder a redes internas, datos o aplicaciones (como la autenticación reforzada de clientes en PSD II).
- Gestionar cuidadosamente tanto los accesos, como los privilegios de usuarios remotos.
- Vigilar las transferencias de efectivo, ya sean internas o externas, aplicando procedimientos de doble verificación antes de confirmar los pagos.
- Desarrollar una infraestructura de IT sólida, haciendo pruebas programadas para evaluar problemas de recuperación.
- Construir mecanismos de protección en las plataformas digitales con las que los clientes interactúan y mantener seguros los datos que los clientes acuerdan compartir.

Con el objetivo de mantener la actividad y el desarrollo del negocio, los planes de continuidad, políticas y procedimientos de seguridad se han vuelto más esenciales que nunca.

Aspectos a considerar

Recomendaciones



A medio / largo plazo

A Algunos integrantes de los comités no conocen con exactitud sus roles y responsabilidades.	 Revisar el plan de gestión de crisis y el plan de comunicaciones, asegurando un conocimiento transversal de las implicaciones (tanto tecnológicas como relacionadas con el negocio).
B Algunos procesos han sido afectados por la contingencia más que el promedio.	 Revisar la efectividad de la actual estrategia de contingencia una vez probada de forma real con la crisis COVID-19 (análisis GAP de los requisitos de recuperación MTPD-RTO).
C Hay empleados críticos que no tienen suficientes recursos (portátiles corporativos, móviles, VPN ...).	 Revisar la efectividad de las estrategias de Recursos Humanos actuales en caso de indisponibilidad de los empleados (una pandemia más crítica que la de COVID-19 o con otro tipo de impactos).
D Capacidad de la infraestructura tecnológica para el volumen de usuarios requerido durante la contingencia.	 Actualizar el plan de continuidad del negocio con las lecciones aprendidas a través de la gestión del brote de COVID-19, así como otro tipo de interrupciones globales, regionales o locales.
E La efectividad de las medidas de seguridad (gestión de identidades, criptografía...) es menor durante la crisis que en una situación normal.	 Priorizar la seguridad y la privacidad diseñando el tratamiento de los datos como un activo y estableciendo una respuesta dinámica a los incidentes para proteger los datos del cliente. Revisar, desarrollar e implementar programas de gobernanza de datos para mejorar la protección de datos del cliente frente al robo, pérdida y mal uso.

Prevención de blanqueo de capitales y fraude interno

Por otro lado, también toman una relevancia considerable los aspectos relacionados con la prevención de blanqueo de capitales y fraude interno, ya que la pandemia permite obtener nuevos indicadores y patrones de la actividad en los sectores más afectados por la pandemia.



Aspectos a considerar



A corto plazo

- Dado que la mayoría de las economías se enfrentan a una recesión, es probable que disminuyan los flujos financieros. Sin embargo, la experiencia de crisis pasadas sugiere que, en muchos casos, la financiación ilícita continuará fluyendo.
- Se están observando algunas pruebas del aumento de los niveles de delitos cibernéticos, fraudes y estafas relacionados con COVID-19 dirigidos a personas y empresas vulnerables, o campañas de recaudación de fondos falsas.
- Dado que las personas que realizan blanqueo de capitales son muy versátiles, es probable que surjan nuevas técnicas y canales de blanqueo de dinero.
- Dado que las personas de todo el mundo se enfrentan a la reclusión o a estrictas medidas de distanciamiento social, la banca presencial y el acceso a otros servicios financieros se hace difícil, y expone innecesariamente a las personas al riesgo de infección. Sin embargo, surgen riesgos relacionados con el contacto no presencial, digital y a distancia con los clientes.
- El fraude interno puede aumentar debido a la falta de controles internos sobre los empleados y la falta de segregación de funciones.
- Esta emergencia de salud pública global ha resaltado el trabajo vital de organizaciones benéficas y sin ánimo de lucro (NGOs) para combatir COVID-19 y sus efectos, pero aumentan los riesgos de que estafadores y terroristas utilicen estas organizaciones para canalizar fondos hacia actividades de fraude o financiación del terrorismo.



Recomendaciones



A corto plazo

Procedimientos reforzados de prevención de blanqueo de capitales y fraude interno.

- Seguir estableciendo y manteniendo sistemas y controles eficaces para garantizar que las entidades financieras no se utilicen indebidamente para el blanqueo de dinero y la financiación del terrorismo.
- Identificar y concienciar sobre las nuevas tipologías de PBC/FT.
- Mantenerse alerta a las técnicas de PBC/FT que podrían cambiar debido a la recesión económica y, cuando sea necesario, actualizar la evaluación del riesgo de PBC/FT en consecuencia. En este contexto extraordinario, las entidades financieras deberían revisar y actualizar su evaluación del riesgo de PBC/FT con mayor regularidad.
- Las instituciones financieras y otras empresas deben mantenerse atentas a los nuevos riesgos de PBC/FT y asegurarse de que siguen mitigando eficazmente esos riesgos y pueden detectar y notificar actividades sospechosas.
- Adoptar medidas sensibles al riesgo para establecer el origen legítimo de los flujos de financiación inesperados, cuando éstos procedan de clientes de sectores que se sabe que han sido afectados por la recesión económica y las medidas de mitigación de COVID-19.
- Utilización de procesos de onboarding adecuados para la incorporación y prestación de servicios financieros digitales a la luz de las medidas de distanciamiento social. Utilización de una identidad digital de confianza para mejorar la seguridad, la privacidad y la conveniencia de la identificación de personas a distancia, tanto para la incorporación como para la realización de transacciones, al tiempo que se mitigan los riesgos de PBC/FT.
- A fin de evitar campañas de recaudación de fondos falsas, aplicar un enfoque basado en los riesgos para garantizar que las organizaciones sin ánimo de lucro legítimas actúen de manera transparente, sin que su actividad se vea innecesariamente retrasada, perturbada o desacreditada.
- Mantener la segregación de funciones y controles, de modo que los empleados no puedan aprobar nuevas relaciones con clientes / transacciones / contratos con terceros sin las aprobaciones necesarias de los supervisores / gestores.

El aprendizaje en una crisis como ésta en el ámbito de prevención de blanqueo de capitales y fraude interno puede desembocar en planes de acción a medio y largo plazo que establezcan medidas adicionales de seguridad para reducir el riesgo en la compañía.

Aspectos a considerar

Recomendaciones



A medio / largo plazo

A Dificultad para mantener ciertos comités periódicos y necesarios para el funcionamiento diario y la aprobación de nuevas políticas, operaciones, informes a los reguladores, etc.	» Revisar el plan de contingencia y crisis de la entidad, para asegurar su completitud e inclusión de obligaciones regulatorias como éstas. Revisar la efectividad de las estrategias actuales que han sido probadas con la crisis COVID-19.
B Algunos procesos de detección y prevención de fraude interno y AML podrían haber sido afectados por la contingencia en mayor medida que el promedio.	» Revisar la efectividad de las estrategias de Recursos Humanos en caso de falta de disponibilidad de los empleados. Actualizar el Plan de continuidad del negocio con las lecciones aprendidas a través de la gestión del brote de COVID-19, así como otro tipo de interrupciones globales, regionales o locales.
C Hay empleados críticos que no tienen suficientes recursos (portátiles corporativos, VPN, acceso a registros...) para analizar transacciones sospechosas, verificar las transacciones con las listas de Sanciones y otros.	» Revisar, desarrollar e implementar programas de gobierno del dato para mejorar la protección de la información del cliente frente al robo, pérdida y mal uso, para evitar la fuga de información en el ámbito PBC/FT.

Aspectos a considerar

D Incertidumbre sobre la adecuada capacidad de la infraestructura para el volumen de usuarios trabajando en remoto durante la contingencia.

E Es probable que la incipiente disrupción económica de COVID 19 aumente el número de personas que son vulnerables desde el punto de vista financiero y, por lo tanto, más susceptibles de ser abordadas por delincuentes que les ofrezcan dinero a cambio del uso de sus cuentas.

Recomendaciones

» Mantener a los empleados formados sobre las nuevas tipologías y tendencias en el ámbito de PBC/FT identificadas durante esta crisis, y dotarles de infraestructuras adecuadas y versátiles tanto en crisis como en situaciones normales.

» Mantener sistemas y controles efectivos en relación con KYC y monitorizar el comportamiento y las transacciones de los clientes para identificar desviaciones de la actividad pasada habitual y transacciones sospechosas.



A medio / largo plazo

Estrategia corporativa y consolidación

El contexto actual puede suponer retos y oportunidades en el sector, que incrementen a futuro las operaciones de concentración. Para ello, resulta clave realizar una evaluación de la compañía respecto al sector y asegurar la viabilidad del modelo de negocio.



Aspectos a considerar



A corto plazo



La contracción en los AuM derivado de la crisis económica y financiera que puede desencadenar el COVID-19, puede tener un impacto relevante en la solvencia y viabilidad de las sociedades de gestión.



Distintos impactos en esta crisis en el ámbito asegurador y en el ámbito de gestión de activos, que puede provocar mayores sinergias entre sí e incrementar la concentración.

- Impactos en la **solvencia y viabilidad** de la entidad.
- Identificación de **otros players con posibles sinergias** con los que acometer el proceso de consolidación.
- **Estrategia de continuidad y crecimiento**, manteniendo la vinculación de los clientes.



Dificultad de mantener la vinculación con clientes que hayan podido tener pérdidas significativas, siendo necesaria la diferenciación, ya sea por el tipo de gestión activa realizada, por el modelo de comisiones, por la inversión a largo plazo, o por ofrecer servicios de valor añadido que se adapten a las nuevas demandas de los clientes en este contexto.

Recomendaciones

Monitorización y acción ante posibles impactos en la solvencia y viabilidad de la compañía

- Comparar la situación de la compañía con la del sector, midiendo el impacto económico y financiero (identificando vulnerabilidades a nivel global y por líneas de negocio). Para ello es necesario:
 - Prever diferentes escenarios de recuperación (caída moderada del PIB, recesión severa, depresión económica).
 - Cuantificar el impacto en el negocio propio, identificando las líneas de negocio más afectadas.
 - Analizar las vulnerabilidades y capacidades de la competencia directa e indirecta.
- Desinversión en negocios no estratégicos y poco rentables, negociación con principales proveedores sobre la relación coste – servicio realizada y adaptación de pagos.

Identificación de otros players con posibles sinergias con los que valorar la posibilidad de acometer el proceso de consolidación

- Se deben contemplar las mejores opciones de combinación con otros players del mercado. La escala es un aliado de la eficiencia y por lo tanto la búsqueda de sinergias con otras compañías, asegurarán la continuidad del negocio actual.
- Proteger el modelo de negocio de la compañía realizando una evaluación de costes, tratando de mejorar la eficiencia actual como palanca para el mantener la viabilidad y abordar los planes de crecimiento. Para ello, resultará de utilidad evaluar las tendencias en otras jurisdicciones.

Estrategia de continuidad y crecimiento manteniendo la vinculación de los clientes

- Mantener la vinculación de los clientes fortaleciendo la oferta de productos, menos vinculados a los activos con mayor “beta”, incrementando la diversificación del catálogo de productos.
- Foco en los clientes de mayor valor añadido y soluciones automatizadas para el resto.
- Revisar el modelo de costes de fondos y carteras: los clientes que han sufrido pérdidas significativas pueden ser más propensos a modelos basados en mayores comisiones de éxito que de gestión. Igualmente, pueden proporcionarse servicios de menor coste al cliente para mantener su vinculación si el cliente está pensando en reducir su inversión, pero no se quiere perder al cliente.

Aspectos a considerar

- A** – Foco en palancas de estabilización de la cuenta de resultados.



Recomendaciones

- Desarrollo de acciones comerciales de atracción de entrada de AuM:
 - Revisión de incentivos a intermediarios.
 - Asesoramiento proactivo y más personalizado.
- Revisión de la propuesta de valor para cada segmento diferenciado:
 - Simplificación del servicio y del modelo de relación, adaptando la tarifa para generar mayor competitividad.
 - Escalabilidad de servicios de gestión y adecuación del tarifario para generar valor en cada servicio diferenciado.
- Redefinición del modelo operativo (tecnología, operaciones, organización) adaptado a las nuevas medidas post-COVID con nuevos indicadores de productividad y ajustando el modelo de gobernanza.



A medio / largo plazo

- B** – Buscar alianzas o crecer inorgánicamente.



Recomendaciones

- Fortalecer la red de alianzas para generar ventajas competitivas:
 - Alianzas comerciales nacionales e internacionales.
 - Externalizar servicios core y/o de soporte.
- Desarrollar sinergias a partir de adquisiciones o fusiones que permitan ser más competitivos en los actuales mercados o nuevos.



Aspectos a considerar

C – Innovación y diferenciación.



Recomendaciones

- Reflexión en la ambición del modelo de negocio de la entidad.
- Captación de capacidades que permitan la transformación continua de la entidad.
- Liderazgo la digitalización mediante nuevos servicios que permitan diferenciarse.
 - Plataformas de servicios en canales digitales.
 - Omnipresencia en la relación con cliente y en la rápida identificación de nuevas necesidades de relación.
 - Impulso de soluciones de Open Banking para generar mayor conocimiento de cliente y nuevos servicios de valor añadido.
- Constante actualización de la inteligencia de mercado: percepción del cliente de las propuesta de valor y ventajas competitivas de los competidores.



A medio / largo plazo

D – Marco regulatorio como eje adicional del posicionamiento estratégico.



Recomendaciones

- Diseñar una estrategia a nivel corporativo y de gobierno que permita adoptar decisiones ágiles frente al nuevo marco regulatorio dibujado por el COVID-19, dando importancia a los procesos de implementación de forma eficiente en tiempo y forma.
- Analizar el impacto estratégico de los nuevos requerimientos para afrontar su implementación como una oportunidad de negocio, manteniendo o incrementando la ventaja competitiva mediante nuevas estrategias comerciales (sofisticación tecnológica, nuevas herramientas, experiencia de cliente, etc.).



Gestión fiscal de los impactos del COVID-19

Las Administraciones fiscales en España y el resto del mundo, así como los contribuyentes, están buscando adaptarse al nuevo entorno que plantea el COVID-19.



Aspectos a considerar

A Impacto de la pandemia en la gestión de determinadas obligaciones fiscales.



- Especial foco en la gobernanza y gestión fiscal en tiempos de crisis, considerando la deslocalización de los equipos involucrados, las dificultades para entablar interacción rápida y eficaz con las administraciones fiscales y las limitaciones y/o procedimientos ad-hoc que deben establecerse para resolver cuestiones operativas relativas a la aplicación y gestión de los tributos (firma electrónica, obtención de NIF, trámites censales, incidencias técnicas, etc.).
- Potenciales cambios en el calendario de obligaciones tributarias en España y otras jurisdicciones.

B Cambios en las hipótesis fiscales sobre las cuales se ha modelizado el retorno de ciertas inversiones.



- Revisión y modelización de la capacidad para la deducibilidad de bases imponibles negativas y deducciones en base a las nuevas proyecciones de resultados, fruto del COVID-19.
- Revisión del impacto de la pandemia en el mantenimiento de los activos por impuesto diferido registrados contablemente y valoración de alternativas que permitan continuar soportando su registro.



A corto plazo

Aspectos a considerar

C Potenciales impactos en la fiscalidad de las operaciones de M&A en curso.



- Reevaluación de las condiciones fiscales de cierre para las transacciones en curso, identificado si debe asegurarse la ampliación de warranties / indemnities, de cara a nuevo contexto económico y el menor margen para la asunción de riesgo fiscal.
- Identificación de las áreas de riesgo o condicionamientos fiscales más relevantes en sede de Due Diligence. En particular, la crisis podría suponer el incumplimiento de ciertos requisitos asociados a incentivos fiscales (e.j. movimientos que hayan afectado a la reserva de capitalización, incumplimiento del carácter constante o creciente de cuotas de leasing, transmisión de activos que generaron deducciones fiscales durante el periodo obligatorio de permanencia).

D Impacto en la fiscalidad propia de producto y entrada en vigor de nuevas obligaciones tributarias.



- Impacto operativo de la cuarentena en los procesos de recuperación de retenciones en España y el extranjero, tanto en materia de procedimiento ante las autoridades fiscales o tribunales, como en la consecución de la documentación soporte.
- Atención especial a la gestión de la documentación soporte generalmente necesaria para acreditar determinados beneficios fiscales o exenciones (notarización, apostilla, certificaciones, etc.).
- Preparación, en medio del COVID-19, para la próxima entrada en vigor del Impuesto a las Transacciones Financieras y la Directiva de Intermediarios (DAC6).



A corto plazo

Las Administraciones fiscales en España y el resto del mundo, así como los contribuyentes, están buscando adaptarse al nuevo entorno que plantea el COVID-19.

Aspectos a considerar

E Implicaciones fiscales propias de la necesidad de liquidez urgente por parte de los compromisos de inversión ya adquiridos.



- Determinación de las oportunidades y riesgos fiscales asociados a las potenciales estructuras para canalizar la financiación adicional requerida por las inversiones previstas, en el contexto del COVID-19 (deuda Vs. fondos propios).
- Revisión y modelización de la capacidad fiscal para la deducibilidad de los gastos financieros en base a nuevas proyecciones de EBITDA y de los intereses de las nuevas financiaciones tomadas durante la crisis.
- Análisis de la potencial aplicación de limitaciones objetivas a la deducibilidad de ciertas estructuras de financiación (e.g. préstamos participativos intra-grupo, normas anti-híbridos).
- Análisis de las implicaciones fiscales del pago de deudas sin salida de caja (e.g. capitalización) tanto para el prestamista como para el prestatario.
- Análisis de las implicaciones fiscales asociadas a determinadas quitas o esperas.
- Palancas fiscales para mejorar tesorería de la inversión (monetización de ciertos activos fiscales, aceleración de devoluciones y compensación de saldos y cuotas tributarias, etc.).

F Implicaciones específicas en relación con las inversiones inmobiliarias.



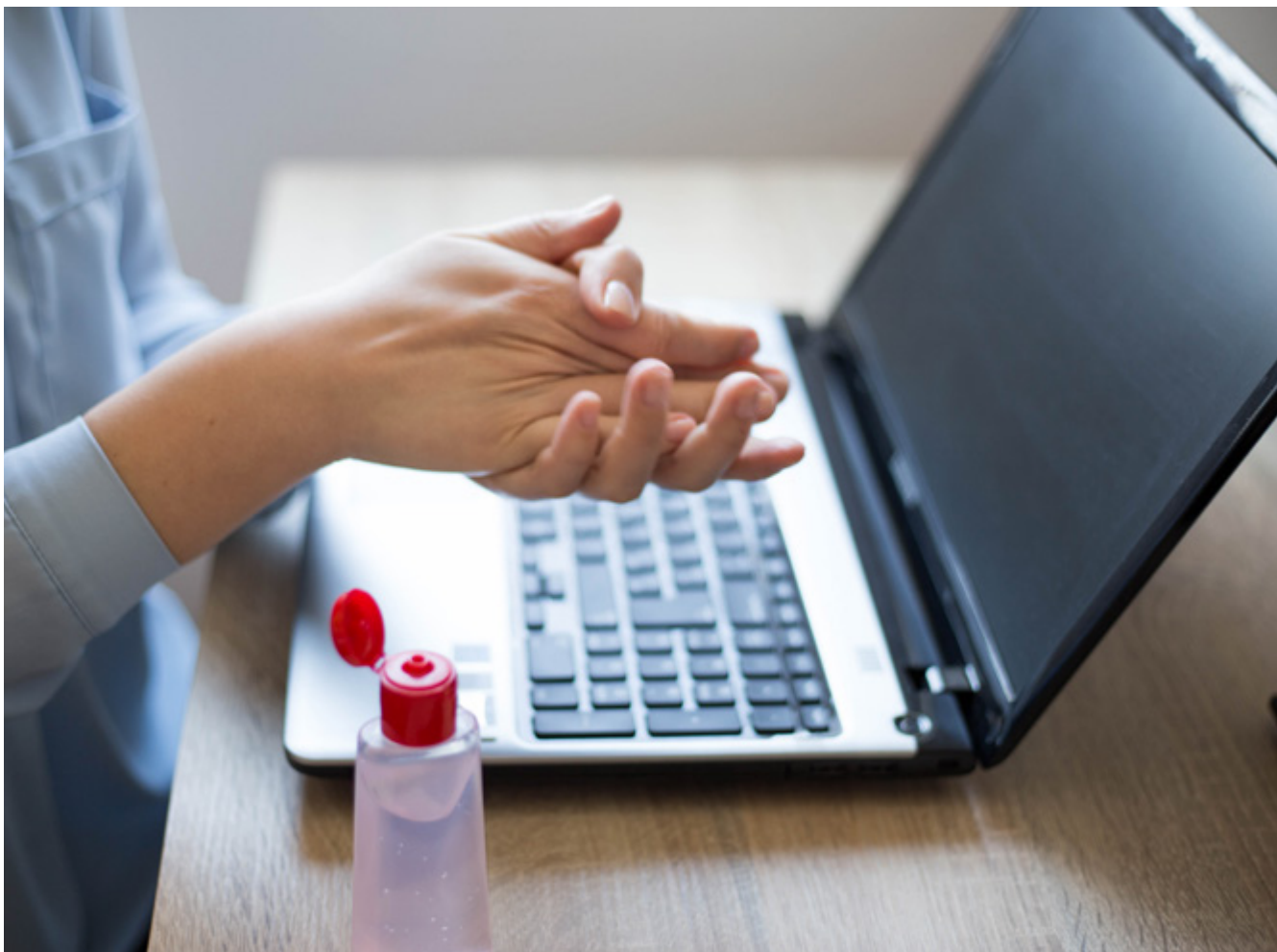
- Impactos derivados de la moratoria/ suspensión temporal de la exigibilidad de cánones de arrendamiento (e.g. tratamiento de la deducibilidad en el IS de los provisionamientos dotado, impactos en materia del devengo IVA).
- Potencial aplicación de determinados beneficios fiscales a nivel local para ciertas actividades con sustrato inmobiliario (e.g. bonificaciones IBI/IAE).



A medio / largo plazo

Reporting de riesgo del COVID-19 a órganos de gobierno

Una situación como la provocada como el COVID-19 requiere un reporte transversal de cumplimiento y riesgos a los órganos de administración, para identificar los problemas más relevantes y las medidas puestas en marcha para mitigar estos riesgos, cumpliendo adicionalmente la información que esperan los reguladores nacionales.



Grandes prioridades covid-19 y su reporte

1

Acercamiento digital a los clientes y comunicación más amplia y frecuente.

2

Énfasis en la gestión de la liquidez y el riesgo sistémico

3

Asegurar la resiliencia operativa y la gestión del capital humano

4.a

Protección de datos y ciberseguridad

4.b

Prevención de blanqueo y fraude interno

5

Estrategia Corporativa y Consolidación

6

Gestión fiscal

Regulatory continuity

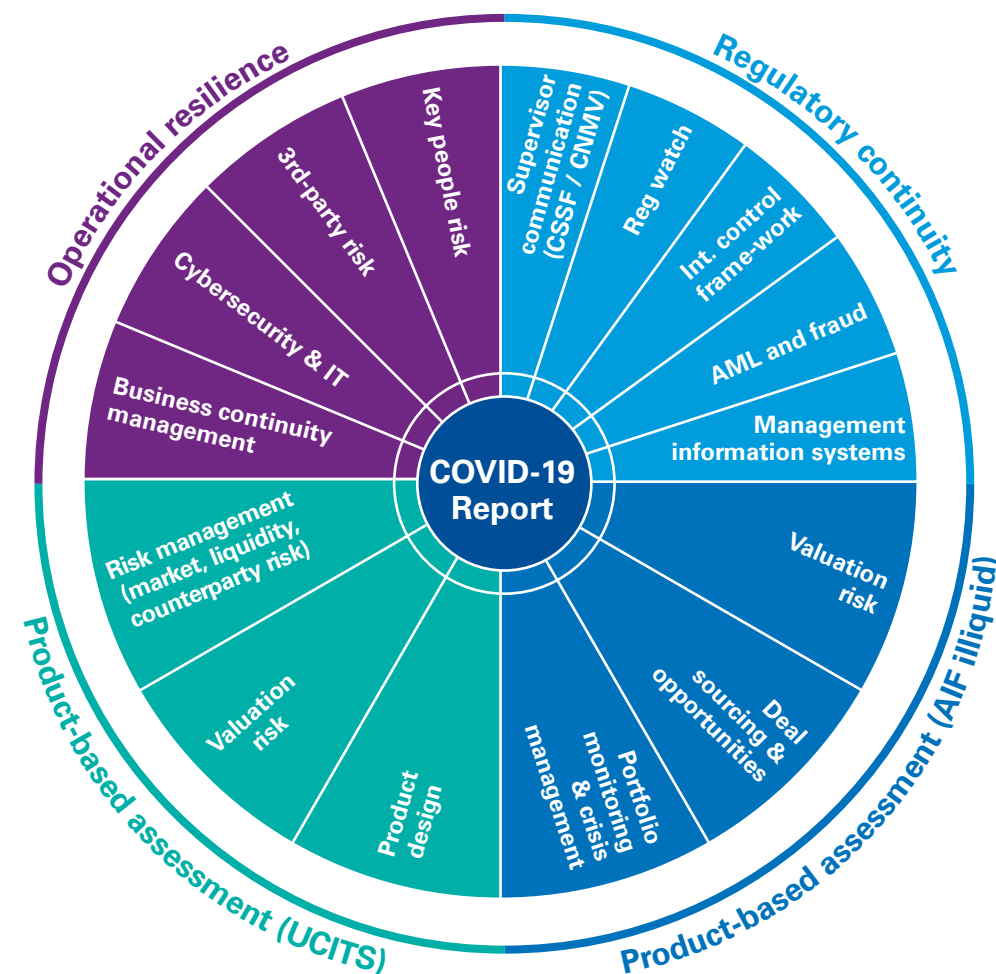
Product-based assessment (UCITS,AIFs)

Operational resilience

Regulatory continuity

Regulatory continuity

Riesgos a reportar a órganos de gobierno



Adicionalmente, incluimos a modo de ejemplo, un modelo de plantilla para informar a los órganos de gobierno, con la recopilación de los principales riesgos a monitorizar durante el periodo de convivencia con el COVID-19.

Ejemplo ilustrativo de informe propuesto

Building blocks	Key business features	Materialization of impact	Severity of impact	Mitigation actions taken	Level of residual risk	Shift of risk tolerance
Operational resilience	Vendor monitoring/ 3rd party risk	Y/N	R/A/G	This where you are able to detail the nature of the mitigation actions taken to counter the effects of Covid-19 e.g. communication to the CSSF, disclosure to investors, IT risk mapping, portfolio assessment etc.	R/A/G	UP/DWN
	Business continuity management	Y/N	R/A/G		R/A/G	UP/DWN
	Cybersecurity & IT	Y/N	R/A/G		R/A/G	UP/DWN
	Key people risk	Y/N	R/A/G		R/A/G	UP/DWN
	Business risk	Y/N	R/A/G		R/A/G	UP/DWN
	Legal risk	Y/N	R/A/G		R/A/G	UP/DWN
Regulatory continuity	AML and fraud	Y/N	R/A/G		R/A/G	UP/DWN
	Supervisor communication (CSSF / CNMV)	Y/N	R/A/G		R/A/G	UP/DWN
	Regulatory watch	Y/N	R/A/G		R/A/G	UP/DWN
	Internal control framework of the IFM	Y/N	R/A/G		R/A/G	UP/DWN
	Prudential reporting	Y/N	R/A/G		R/A/G	UP/DWN
	Management information systems	Y/N	R/A/G		R/A/G	UP/DWN
	Conduct & culture	Y/N	R/A/G		R/A/G	UP/DWN
Product-based assessment (UCITS)	Risk management	Y/N	R/A/G		R/A/G	UP/DWN
	Valuation risk	Y/N	R/A/G		R/A/G	UP/DWN
	Product design	Y/N	R/A/G		R/A/G	UP/DWN
Product-based assessment (AIF ILLIQUID)	Portfolio risk	Y/N	R/A/G		R/A/G	UP/DWN
	Valuation risk	Y/N	R/A/G		R/A/G	UP/DWN
	Deal sourcing & opportunities	Y/N	R/A/G		R/A/G	UP/DWN



Scorecard – Current risks

Risk Category	Risk Name	Impact	Severity	Materialization	Mitigation	Residual Risk	Shift of Risk Tolerance
Operational Resilience	Vendor monitoring/ 3rd party risk	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN
Operational Resilience	Business continuity management	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN
Operational Resilience	Cybersecurity & IT	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN
Operational Resilience	Key people risk	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN
Operational Resilience	Business risk	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN
Operational Resilience	Legal risk	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN
Regulatory Continuity	AML and fraud	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN
Regulatory Continuity	Supervisor communication (CSSF / CNMV)	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN
Regulatory Continuity	Regulatory watch	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN
Regulatory Continuity	Internal control framework of the IFM	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN
Regulatory Continuity	Prudential reporting	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN
Regulatory Continuity	Management information systems	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN
Regulatory Continuity	Conduct & culture	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN
Product-based assessment (UCITS)	Risk management	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN
Product-based assessment (UCITS)	Valuation risk	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN
Product-based assessment (UCITS)	Product design	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN
Product-based assessment (AIF ILLIQUID)	Portfolio risk	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN
Product-based assessment (AIF ILLIQUID)	Valuation risk	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN
Product-based assessment (AIF ILLIQUID)	Deal sourcing & opportunities	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN

Vulnerability assessment – Operational resilience

Risk Category	Risk Name	Impact	Severity	Materialization	Mitigation	Residual Risk	Shift of Risk Tolerance
Operational Resilience	Vendor monitoring/ 3rd party risk	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN
Operational Resilience	Business continuity management	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN
Operational Resilience	Cybersecurity & IT	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN
Operational Resilience	Key people risk	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN
Operational Resilience	Business risk	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN
Operational Resilience	Legal risk	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN
Regulatory Continuity	AML and fraud	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN
Regulatory Continuity	Supervisor communication (CSSF / CNMV)	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN
Regulatory Continuity	Regulatory watch	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN
Regulatory Continuity	Internal control framework of the IFM	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN
Regulatory Continuity	Prudential reporting	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN
Regulatory Continuity	Management information systems	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN
Regulatory Continuity	Conduct & culture	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN
Product-based assessment (UCITS)	Risk management	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN
Product-based assessment (UCITS)	Valuation risk	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN
Product-based assessment (UCITS)	Product design	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN
Product-based assessment (AIF ILLIQUID)	Portfolio risk	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN
Product-based assessment (AIF ILLIQUID)	Valuation risk	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN
Product-based assessment (AIF ILLIQUID)	Deal sourcing & opportunities	Y/N	R/A/G	Y/N	Y/N	R/A/G	UP/DWN

Anexo: Normativas relevantes



Medidas adoptadas		Impacto
11 de marzo	La CNMV publica una comunicación para favorecer la asistencia de los accionistas a la junta general por representación y maximizar mecanismos de asistencia remota y voto a distancia. Recomienda dotar de máxima flexibilidad a los consejos de administración.	Alto
11 de marzo	ESMA recomienda aplicar planes de contingencia: Los emisores de valores deben difundir sin demora y con transparencia cualquier información significativa sobre el impacto del COVID-19 y de sus posibles impactos en el informe anual de 2019. Los gestores de fondos deben continuar aplicando los requisitos relativos a gestión de riesgos.	Medio
12 de marzo	La CNMV prohíbe temporalmente las ventas en corto sobre acciones de 69 sociedades cotizadas ante la situación de volatilidad de mercado.	Medio
12 de marzo	El Gobierno ha aprobado un Real Decreto-Ley que recoge medidas para reforzar el sector sanitario, proteger el bienestar de las familias y apoyar a empresas afectadas.	Bajo
15 de marzo	La autoridad europea ENISA emite consejos clave para actuar contra riesgos de ciber-seguridad, recomendando utilizar el Monitor de noticias CERT-EU para estar actualizado.	Bajo
16 de marzo	ESMA exige temporalmente a los inversores con posiciones cortas netas en acciones cotizadas en mercados regulados de la Unión Europea (UE) que cuando su posición alcance o supere el 0,1% del capital tras la entrada en vigor de la decisión lo comuniquen a la autoridad nacional correspondiente.	Medio
16 de marzo	SEPBLAC. Debido a las circunstancias por el COVID-19 que pueden dificultar a los sujetos obligados el cumplimiento de sus obligaciones de declaración e información al SEPBLAC, se tomará en cuenta a efectos de valorar posibles retrasos en el cumplimiento.	Alto
16 de marzo	Consejo Europeo publica una declaración sobre la respuesta de la política económica al COVID-19 marcando su estrategia en 3 bloques (i) todas las autoridades nacionales permitirán el funcionamiento de los estabilizadores automáticos y aplicarán las medidas necesarias para garantizar que se aborden las consecuencias económicas de COVID-19, (ii) los esfuerzos coordinados a nivel europeo complementarán las medidas nacionales y (iii) se está trabajando en todas las medidas necesarias para ayudar a la economía a recuperarse una vez que el coronavirus haya desaparecido, incluyendo medidas fiscales.	Medio
16 de marzo	La CNMV prohíbe temporalmente la constitución o incremento de posiciones cortas netas sobre acciones cotizadas durante 1 mes prorrogable por períodos adicionales no superiores a 3 meses.	Medio
17 de marzo	La FCA emite una publicación en la que indica que se encuentra preparada para tomar medidas y así garantizar que los consumidores están protegidos y que los mercados continúan funcionando correctamente.	Medio

 Alto
  Medio
  Bajo

Medidas adoptadas		Impacto
18 de marzo	El día 18 la FCA ha publicado una declaración sobre la suspensión de fondos inmobiliarios, dado que en el actual contexto no se pueden emitir tasaciones con un valor de mercado confiable.	
19 de marzo	ESMA establece su enfoque sobre la implementación de SFTR promoviendo un retraso de las fechas previstas de aplicación.	
20 de marzo	Preguntas y respuestas sobre la prohibición temporal de fecha 16/03/2020 de incremento de posiciones cortas netas en acciones admitidas a cotización en centros de negociación para los que la CNMV es autoridad competente	
20 de marzo	ESMA clarifica su posición al respecto de la grabación de conversaciones en el actual contexto bajo MiFID II, permitiendo a las Entidades sustituirlas por otros procedimientos cuando no sea viable su grabación,	
20 de marzo	La asociación ISDA emite un comunicado junto a otras asociaciones promoviendo que los mercados financieros sigan abiertos durante el coronavirus.	
20 de marzo	El pleno del Congreso de los Diputados vota el miércoles la solicitud de prórroga del estado de alarma y los decretos-leyes sobre despidos, y otras medidas sanitarias, económicas y sociales para paliar los efectos del COVID-19.	
22 de marzo	La FCA comunica que las compañías que tienen la intención de publicar estados financieros preliminares en los próximos días deben revisar su planificación.	
23 de marzo	La FCA ha realizado una actualización de su seguimiento sobre la situación del coronavirus y está tomando medidas para asegurar que los consumidores se encuentran protegidos.	
23 de marzo	La OCDE ha priorizado su trabajo de revisión de políticas fiscales y medidas de administración tributaria específicas y temporales que los gobiernos podrían considerar como parte de su respuesta inmediata como consecuencia por el COVID-19. Asimismo, ha compilado todas las medidas fiscales tomadas por los gobiernos de los diferentes países, destacando medidas como eliminar o diferir las contribuciones a la seguridad social del empleador y los autónomos, así como la aplicación de otros impuestos.	
24 de marzo	La FCA publica que está trabajando con contrapartes internacionales en los EE. UU., la UE y otros lugares para que los mercados puedan permanecer abiertos y ordenados, y para que puedan continuar desempeñando su papel esencial en el apoyo a las empresas, los gobiernos, los empleos y la economía en general.	
26 de marzo	La CNMV y el Colegio de Registradores de España publican comunicado conjunto en relación con las cuentas anuales y la propuesta de aplicación del resultado de sociedades mercantiles en el contexto de la crisis sanitaria.	
27 de marzo	El BCE ha aprobado una recomendación dirigida a todas las entidades de crédito significativas de la eurozona en relación con la distribución de sus beneficios correspondientes a 2019 y 2020.	

 Alto
  Medio
  Bajo

Medidas adoptadas		Impacto
27 de marzo	La ESMA publica una consulta sobre cómo abordar los riesgos de apalancamiento en el sector de Fondos de Inversión Alternativa (FIA).	●
27 de marzo	La ESMA confirma la fecha de aplicación de publicación de cálculos de transparencia de productos de tipo equity para mantener la transparencia en el actual contexto de mercado.	●
27 de marzo	CNMV ha publicado consideraciones sobre determinadas obligaciones de información de las SGIIC y las SGEIC ante la situación creada por el COVID-19, introduciendo cierta flexibilidad en reporting y obligaciones de auditorías.	●
27 de marzo	El IAIS ha adoptado acciones para abordar el impacto debido al COVID-19 en el sector asegurador.	●
28 de marzo	Real Decreto-ley 9/2020, de 27 de marzo, por el que se adoptan medidas complementarias, en el ámbito laboral, para paliar los efectos derivados del COVID-19.	●
31 de marzo	La ESMA publica que los primeros informes de Fondos del Mercado Monetario (MMF) se retrasan a septiembre de 2020 (anteriormente previstos en abril de 2020).	●
31 de marzo	La ESMA emite una declaración pública para proporcionar flexibilidad de hasta 3 meses en la entrega de informes RTS27 y RTS28 de mejor ejecución por MiFID II.	●
1 de abril	Real Decreto-ley 11/2020, de 31 de marzo, por el que se adoptan medidas urgentes complementarias en el ámbito social y económico ante el COVID-19, incluyendo expresamente la posibilidad de que la CNMV exija a las Sociedades Gestoras de Instituciones de Inversión Colectiva medidas para reforzar la liquidez dirigidas a establecer plazos de preaviso que permitan a las Sociedades Gestoras de IICs en casos extremos.	●
1 de abril	El FATF publica que está aplicando los recursos disponibles para combatir la pandemia de COVID-19 y los riesgos financieros ilícitos nuevos y emergentes en su ámbito de actividad.	●
9 de abril	La ESMA publica acciones de mitigación a gestores de fondos de inversión, estableciendo plazos adicionales para el reporting de 1/2 meses debido al COVID-19.	●
9 de abril	La ESMA pospone la publicación de datos de cálculo de transparencia / internalizador sistemático de instrumentos de tipo no equity bajo MiFID II	●
13 de abril	La CNMV publica los criterios admitidos para permitir la certificación de empleados que informan y asesoran mediante exámenes a distancia.	●

● Alto ● Medio ● Bajo



Contactos



Gonzalo Ruiz-Garma Gorostiza
Socio responsable FS CONSULTING

E. gruiz@kpmg.es



Javier Muñoz Neira
Socio responsable de Asset Management

E. fjmunozneira@kpmg.es



Alfonso Figal Morate
Socio responsable de AM&WM en FS CONSULTING

E. afigal@kpmg.es

© 2020 KPMG Asesores S.L., sociedad española de responsabilidad limitada y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.