



**Un período de resistencia:**

## Sobrevivir y prosperar a los 10 principales riesgos de la próxima década

Décima encuesta anual sobre la gestión de  
riesgos bancarios globales



INSTITUTE OF  
INTERNATIONAL  
FINANCE



Building a better  
working world

# Contentido



**Un período de resistencia:  
Sobrevivir y prosperar a los  
10 principales riesgos de  
la próxima  
década**

	Pág.
Resumen ejecutivo	4
Una década de transformación	6
Desafíos de la gestión de riesgos a corto y mediano plazo	12
10 principales riesgos que se deben gestionar en la próxima década	17
<b>1</b> Enfrentar una probable recesión financiera	19
<b>2</b> Operar en un ecosistema en constante expansión	23
<b>3</b> Proteger la privacidad para mantener la confianza	27
<b>4</b> Enfrentar una guerra cibernética en los bancos y en el sistema financiero	31
<b>5</b> Navegar la inevitable transición de la industria a la nube	35
<b>6</b> Industrializar <i>data analytics</i> de manera controlada	39
<b>7</b> Brindar servicios sin interrupción a los clientes y al mercado	43
<b>8</b> Adaptar los efectos cambiantes de la geopolítica en los bancos y sus clientes	47
<b>9</b> Abordar el impacto del cambio climático en los bancos y en la sociedad	51
<b>10</b> Satisfacer las demandas emergentes de los consumidores con ofertas personalizadas	57
Los titulares de la próxima década contarán la historia	62
Metodología de la investigación y demografía de los participantes	64
Contactos	66

# Resumen Ejecutivo

Durante 10 años, EY y el Instituto de Finanzas Internacionales (IIF, por sus siglas en inglés) han observado y reportado los cambios en la gestión de los riesgos por parte de las instituciones financieras. En la última década se ha visto mucho progreso.

Los riesgos financieros siempre serán motivo de preocupación para la banca. Pero actualmente y de forma global, los bancos están mejor posicionados en términos de capital y liquidez. La dependencia de financiamiento a corto plazo ha disminuido significativamente. Los bancos han reducido enormemente el riesgo y el apalancamiento de sus balances, activos y operaciones no esenciales que se acumularon debido al fuerte crecimiento de los últimos años antes que la crisis financiera los redujera. Las prácticas de gestión de riesgos en torno al capital y la liquidez se han fortalecido significativamente, en parte debido a las pruebas exigidas por la regulación de la industria. Los cambios contables están respaldando la capacidad de los bancos para constituir reservas anticíclicas contra futuras pérdidas crediticias esperadas. Estos cambios, en principio, se han realizado con niveles sin precedentes de coordinación regulatoria global.

Los líderes de riesgos y sus equipos han innovado el enfoque hacia nuevos y recientemente identificados riesgos no financieros. El primero de ellos es el riesgo cibernético, sin lugar a dudas el principal riesgo que mantiene despierto por la noche a muchos Directorios, Comités de Riesgos y gerentes de riesgos (CRO, por sus siglas en inglés). La conducta, el cumplimiento y el fraude, así como los delitos financieros y los riesgos de lavado de dinero, también han requerido nuevas formas de pensar y operar. Si estos riesgos se manejan inadecuadamente, podrían crear un riesgo reputacional significativo para los bancos.

Tomando una visión positiva de la gestión de riesgos durante la última década, los bancos están más saludables en comparación a cómo eran antes de la crisis. Debemos felicitar a los CRO y a sus equipos y, en general, a aquellos que ayudaron a fortalecer las tres líneas de defensa y el gobierno de los bancos. El negocio, la primera línea de defensa, está jugando un papel mucho más importante y central en la gestión de los riesgos que generan.

Una visión más prospectiva sería menos favorable. En cierto modo, el fortalecimiento de la gestión de riesgos en la última década ha sido bastante importante. La gerencia podía obtener un mayor presupuesto al señalar que habían nuevos requerimientos regulatorios o de supervisión que debían ser implementados. Cumplir con estos requerimientos, sin embargo, no fue nada fácil o seguro. Después de todo, los plazos regulatorios a menudo eran cortos, mientras que las expectativas eran altas. Muchos de los cambios fueron, en la práctica, más bien institucionales.

Gestionar los riesgos durante la próxima década podría resultar ser mucho más desafiante. Por un lado, una recesión financiera de algún tipo parece probable en los próximos meses o años. Los CRO y sus equipos tendrán que demostrar que pueden guiar al banco a que tome medidas para gestionar los riesgos antes de que tengan que acceder a sus reservas de capital y liquidez. Esto pondrá a prueba la capacidad y la influencia de la gestión de riesgos en todos los bancos.

Los líderes y reguladores de la industria ya pueden visualizar una serie de nuevos riesgos importantes que requerirán una gestión de riesgos sólida durante la próxima década. Debemos considerar las implicancias de la creciente dependencia en una red compleja. Además del hecho que los riesgos cibernéticos y de privacidad presentan nuevos desafíos cada día.

La transición de la industria a estrategias digitales, nuevos modelos de negocio y operaciones están creando nuevos riesgos, como los asociados con la industrialización del uso del aprendizaje automático (*machine learning* o ML, por sus siglas en inglés) y la inteligencia artificial (IA) en el banco o al usar la nube en las operaciones bancarias. Adaptar nuevos enfoques de riesgo y cumplimiento para permitir nuevos negocios, productos y modelos de precios que satisfagan las diferentes necesidades y preferencias de los clientes no será fácil, especialmente si los bancos buscan fortalecer la resiliencia operativa a la par. Más allá de todos estos desafíos, algunos cambios, como los asociados con clima y la geopolítica, afectarán a la banca actual en un grado mayor al pasado.

Tratar con cualquiera de estos riesgos individualmente pondrá a prueba la gestión de riesgos. Pero la coexistencia llamará a que la futura gestión de riesgos sea capaz de:

- ▶ Manejar un conjunto de riesgos mucho más amplio y complejo, cada uno de los cuales estará cambiando a un ritmo acelerado.
- ▶ Ser mucho más creativa e innovadora en la forma que mide y gestiona los riesgos, incluso siendo más predictiva y profética.
- ▶ Brindar una gestión de riesgos más eficiente y efectiva.

Los próximos 10 años serán interesantes de mirar y difíciles de gestionar. No existe un libro de jugadas estándar para administrar muchos de estos riesgos. Requerirán de resistencia y agilidad para que los bancos sobrevivan y prosperen.

# Una década de transformación

Figura 1: Una década de transformación de gestión de riesgos



Según lo mostrado en la figura 1, los 10 años de encuestas realizadas por EY y el IIF sobre la gestión de riesgos dentro de la comunidad bancaria reflejan un viaje de transformación iniciado desde la última crisis financiera.

En la primera mitad de la década, el enfoque inicial se centró en los riesgos financieros: capital, liquidez, riesgos de contraparte y problemas asociados, como pruebas de estrés y gestión de modelos de riesgos. Se realizaron mejoras en términos de gobernanza, con una mayor participación del Directorio y mejoras en el rol de la gerencia de riesgos (y por inferencia, del equipo de riesgos). Esto generó un énfasis significativo en tener una segunda línea de defensa fuerte e independiente con un líder efectivo que tenga acceso ilimitado al Directorio. Estos cambios requerían un enfoque inicial en los nuevos roles y responsabilidades, lo que a su vez generó un viaje de una década para construir un modelo operativo efectivo basado en las tres líneas de defensa.

Varios años después, los bancos y los reguladores reconocieron la necesidad de crear e implementar marcos efectivos de apetito por el riesgo (RAF, por sus siglas en inglés). Estos se convirtieron rápidamente en la piedra angular de una gestión de riesgos mejorada en la empresa. La mayoría de los bancos introdujeron un RAF por primera vez, obligándolos a articular los riesgos clave que enfrenta el banco y, a llegar a un acuerdo entre el Directorio y la alta gerencia de que estaban dispuestos a asumir riesgos y aceptar niveles específicos de exposición en áreas de riesgo primario. Estos marcos revolucionaron la gestión de riesgos. Se continúan realizando esfuerzos para traducir la orientación del Directorio sobre el apetito, en decisiones accionables del banco.

A mediados de la década del cambio, la cultura se destacó. Las nuevas o mejoradas capacidades ayudaron a una mejor gestión de riesgos. Finalmente, se reconoció que la cultura es importante porque es la base de los comportamientos que respaldan la toma de decisiones sobre riesgos adecuada, equilibrada e informada y, cuando es necesario, escalada. Los casos continuos y significativos de mala conducta agudizaron el enfoque en el riesgo de conducta y los bancos comenzaron a desarrollar nuevos enfoques de riesgo para mejorar los comportamientos. Estos esfuerzos continúan actualmente debido a que continúa siendo una tarea pendiente para muchos bancos.

En la segunda mitad de la década, hubo un cambio sustancial de riesgos financieros a no financieros, como se muestra en las figuras 2 y 3. Las reformas regulatorias continúan, enfocadas en finalizar e implementar estándares globales. Pero la energía en la gestión de riesgos se desplazó a una amplia gama de riesgos que durante muchos años se habían considerado como riesgos operativos. El enfoque inicial fue el cumplimiento, la conducta y el fraude; luego, la ciberseguridad y otros riesgos de TI captaron la atención del sector. Hoy, las prioridades clave de los CRO incluyen el fortalecimiento de la resiliencia operativa, la privacidad en la nube, así como la transformación digital. En el camino, los Directorios estuvieron atentos a los riesgos de los modelos de negocio, lo que refleja su papel central de supervisar la estrategia a largo plazo y un posicionamiento competitivo sostenible.

Figura 2: Prioridades de riesgo para los CRO del 2012 al 2019

Rank	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	CRE	CRE	CRE	REG	REG	CY	CY	CY
2	LIQ	RA	RA	RA	CY	REG	CRE	CRE
3	RA	REG	OR	CRE	CRE	CON	REG	DIG
4	MR	OR	REG	OR	RA	CRE	OR	CON
5	REG	LIQ	RC	CAP	OR	OR	TECH	REG
6	TECH	CAP	CAP	LIQ	TECH	CUL	CON	OR
7	STR	MR	MR	TECH	STR	TECH	RA	CUL
8	CAP	STR	LIQ	STR	CON	ERM	BM	PRI
9	RC	TECH	STR	MR	CUL	RA	CUL	RES
10	OR	RC	TECH	CY	ERM	STR	STR	MO

Leyenda:	
Riesgos financieros	
CAP	Gestión de capital regulatorio
CRE	Crédito
LIQ	Liquidez
MR	Riesgo de mercado
MO	Modelos
REG	Implementación regulatoria
STR	Stress-testing
Riesgos no financieros	
BM	Modelo de negocios
COM	Cumplimiento
CON	Conducta
CUL	Cultura
CY	Ciberseguridad
DIG	Transición a estrategias digitales
ERM	Gestión de riesgos
OR	Operacional
PRI	Privacidad de datos
RA	Apetito al riesgo
RC	Control de riesgos
REP	Reputación
RES	Resiliencia operacional
TECH	Arquitectura tecnológica de riesgos

Figura 3: Prioridades para el Directorio del 2013 al 2019\*

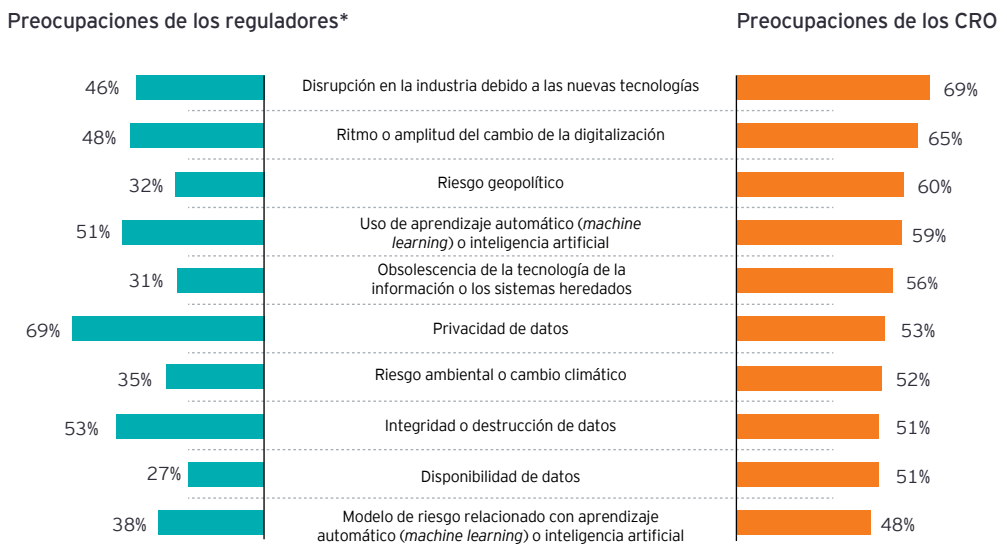
Rank	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	RA	RA	COM	REG	CY	CY	CY
2	LIQ	COM	RA	CY	REG	REG	CRE
3	REG	LIQ	CRE	RA	BM	RA	DIG
4	CAP	CAP	LIQ	CUL	RA	CRE	CON
5	OR	OR	CUL	CRE	CRE	CON	REG
6	STR	STR	CON	CON	CUL	OR	CUL
7	ERM	REP	OR	CAP	CON	BM	OR
8	CUL	CON	CAP	STR	REP	REP	BM
9	TECH	CUL	TECH	OR	OR	CUL	RES
10	REP	ERM	STR	TECH	STR	CAP	RA

\* Opiniones de los CRO sobre las prioridades de los Directorios.



El mayor enfoque en los riesgos no financieros es aún más sorprendente cuando se mira más allá del próximo año a los riesgos emergentes en los próximos cinco años. La figura 4 destaca los riesgos a largo plazo, que incluyen la agitación política, el cambio climático y las disrupciones en el sector. Existe una multiplicidad de desafíos relacionados a los datos, ya sea en relación con el riesgo de privacidad, la disponibilidad de datos o la integridad de los datos. Los tres son enumerados como riesgos emergentes.

**Figura 4: Las prioridades de los CRO y de los reguladores en los próximos cinco años**



## En medio de un período de convergencia, abunda la variación regional

La última década puede caracterizarse por tratar sobre la convergencia. Es posible que la agenda regulatoria no se haya implementado de manera consistente a nivel mundial y probablemente nunca será implementada de esta forma. Sin embargo creó un nivel de convergencia de requisitos regulatorios sin precedentes, especialmente en torno a asuntos prudenciales (por ejemplo, capital y liquidez), gobernanza del Directorio y gestión de riesgos.

\* Opiniones de los CRO sobre las preocupaciones de los reguladores

El resultado variado de estrategias bancarias, modelos de negocios y la venta de negocios no centrales, de mayor riesgo y de activos menos líquidos, fueron una característica común de la banca a nivel mundial.

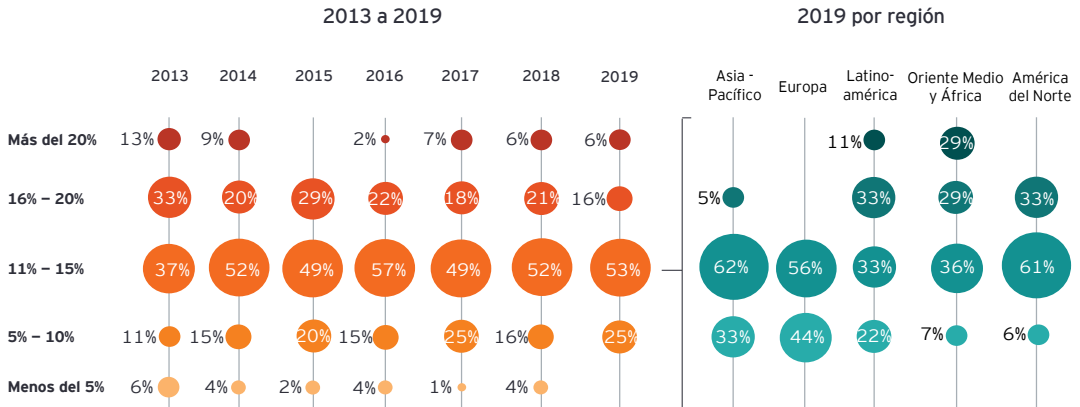
El efecto neto fue la convergencia creciente de la industria hacia retornos de capital (ROE, por sus siglas en inglés) con objetivos más bajos, como se muestra en la figura 5. Atrás quedaron los días donde los bancos prometían entregar ROE antes de impuestos del 20% al 25%, cifras que habían sido comunes antes de la crisis. El ROE objetivo cayó materialmente, excepto para los bancos que estaban en regiones con menor reforma regulatoria o que tenían un crecimiento del mercado local. Durante la década, los bancos comenzaron a contar con ROE objetivo del 10% al 15%.

Aquellos bancos que inicialmente contaban con ROE reducidos, lentamente mejoraron su economía. Mientras que los que prometían ROE más altos, fueron investigados por los reguladores y afectó su economía.

Sin embargo, lo que parece ser convergencia de la industria ocultó una divergencia regional significativa. Desde una perspectiva del ROE, las diferencias son materiales. Hoy en día, los bancos que operan en Lationamérica, Oriente Medio y África son bastante rentables, con aproximadamente la mitad (44% y 58%, respectivamente) que cuentan con un ROE superior al 15%. Los bancos norteamericanos, también bastante saludables, tienen solo entre 6% y 10% de ROE. Por el contrario, los bancos europeos todavía están experimentando un crecimiento y rendimiento bastante ligero: el 44% piensa que aún no pueden entregar un ROE por encima del 10%, y ninguno espera obtener retornos superiores al 15%.



Figura 5: Objetivo de los bancos sobre el rendimiento del capital en los siguientes tres años



Las prioridades del CRO han variado regionalmente a lo largo de los años. Los bancos en la región de Asia Pacífico tuvieron que lidiar con una combinación de problemas, incluyendo un fuerte control regulatorio enfocado en la conducta del consumidor y del mercado, tensiones geopolíticas y el impacto de las guerras comerciales globales. Mientras tanto, los bancos europeos continuaron lidiando con condiciones económicas desafiantes: primero la crisis de la deuda soberana, luego el estancamiento del crecimiento y últimamente un Brexit prolongado que está causando una continua incertidumbre en el mercado. Latinoamérica ha enfrentado inestabilidad política en muchos países. Oriente Medio y África experimentaron una mezcla de inestabilidad política, con un ligero crecimiento en algunas áreas.

La agenda reguladora de América del Norte, especialmente en los EE. UU. se expandió y afectó a bancos en otros países (quizás con excepción del Reino Unido).

En adición a las nuevas regulaciones, algunas locales y otras impactadas por la agenda de Basilea, los supervisores establecieron nuevas expectativas en una variedad de áreas como la administración del capital y liquidez, muchas de las cuales afectaron la gestión de riesgos. Sin embargo, en la práctica, el ritmo de la implementación de estas regulaciones no ha sido uniforme.

Como resultado, la gestión de riesgos en el sector ha mejorado visible en algunas regiones, mientras que las prioridades locales también han variado sustancialmente durante la última década.

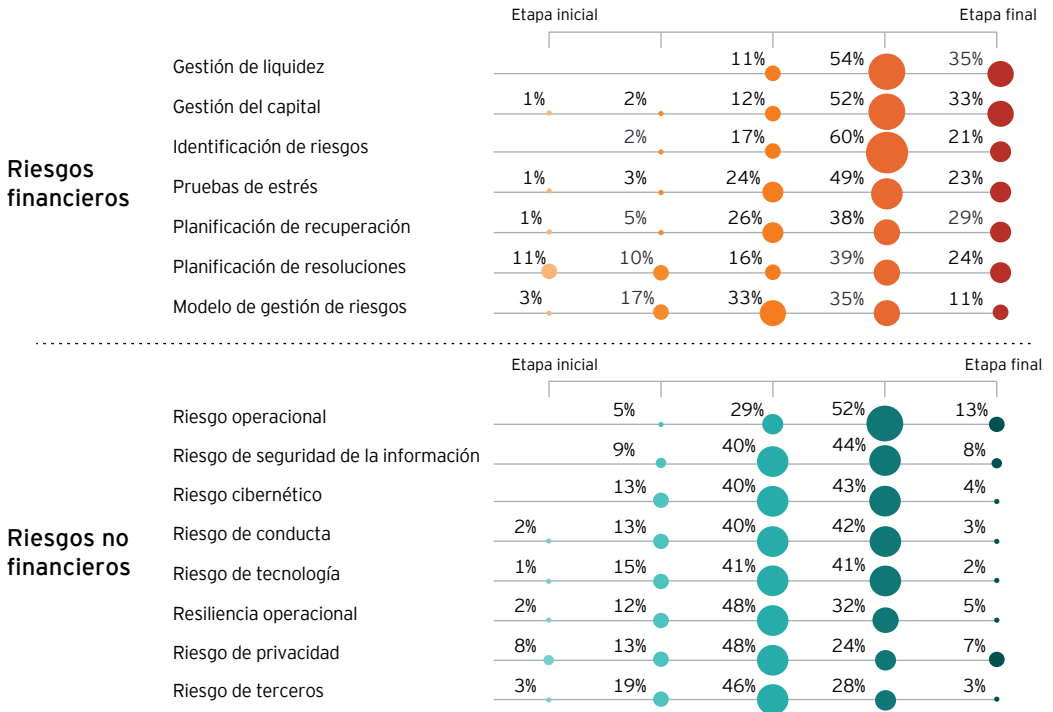


# Desafíos de la gestión de riesgos a corto y mediano plazo

Si bien hubo importantes cambios regulatorios, en general los CRO son bastante positivos sobre su impacto. "Una mayor disciplina con respecto a las pruebas de estrés, a la gestión del capital y liquidez es positiva para la industria", dijo un CRO respecto a la regulación prudencial. "Para un producto dado, el grado de pensamiento que ahora se requiere habría sido irreconocible hace 10 años. Es sorprendente la cantidad de filtros por los que pasan los productos hoy en día", dijo otro sobre el impacto de la protección del consumidor y la regulación de la conducta.

La calidad de la gestión de riesgos, sin duda, ha mejorado. Como reflejo del cambio de enfoque de los riesgos financieros a los no financieros, los profesionales de la gestión de riesgos destacan los diferentes niveles de progreso en la implementación de la gestión en estos tipos de riesgos. Como se muestra en la figura 6, las mejoras en las áreas de riesgo financiero están generalmente en una etapa avanzada. Por el contrario, todavía hay mucho margen de mejora en la gestión de riesgos no financieros. El riesgo cibernético es un ejemplo reciente donde los bancos han ido acumulando su experiencia y enfoque. El verdadero desafío para los CRO y sus equipos es desarrollar enfoques que puedan abarcar tanto los riesgos financieros como los no financieros.

Figura 6: Progreso en la implementación de procesos de gestión de riesgos



## Ser más efectivo, pero ciertamente no eficiente

A pesar de que las capacidades de riesgo han madurado en general, la mayoría de los bancos han diseñado su gestión de riesgos enfocándose en nuevas regulaciones y considerando plazos cortos. Como resultado, las mejoras a menudo se implementaron utilizando procesos altamente manuales con enfoques poco óptimos, muchos de los cuales son engorrosos y caros de operar, especialmente en un entorno donde la revisión de los costos sigue siendo alto.

Como resultado, los bancos están buscando oportunidades para ser más eficientes al racionalizar los procesos y aumentar la automatización.

Hacerlo de esta forma no solo mejora la eficiencia, sino también promoverá la sostenibilidad del proceso. Casi tres cuartas partes (73%) de los bancos esperan mejorar la eficiencia de la gestión de riesgos en los próximos tres años. Otras prioridades incluyen:

- ▶ Mejorar la capacidad de informar para la toma de decisiones (56%)
- ▶ Integrar actividades de riesgo en las funciones de control: riesgo, cumplimiento y auditoría (55%)
- ▶ Completar la implementación de tecnologías de gobernanza, riesgo y control (55%)
- ▶ Mejorar la supervisión del Directorio (24%) y de la alta gerencia (22%)

Mejorar la estrategia de talento también será un área clave de enfoque. Una gran mayoría (69%) espera agregar talento especializado, y casi la misma cantidad (62%) trabajará para obtener la combinación adecuada de habilidades. Como dijo un gerente de riesgos: “Veremos un mayor enfoque en las habilidades relacionadas a la aprendizaje automático, la privacidad de los datos, las tecnologías de la información, la seguridad de los datos, la agenda del cambio climático, etc. Eso traerá diferentes tipos de pensamiento y enfoques. La forma como se gestionan los cambios y las disrupciones evolucionará, desde el enfoque tradicional y lineal de gestión de proyectos hacia un enfoque más ágil y adaptable”. La figura 7 muestra los conjuntos de habilidades que probablemente tendrán más demanda en los próximos años.



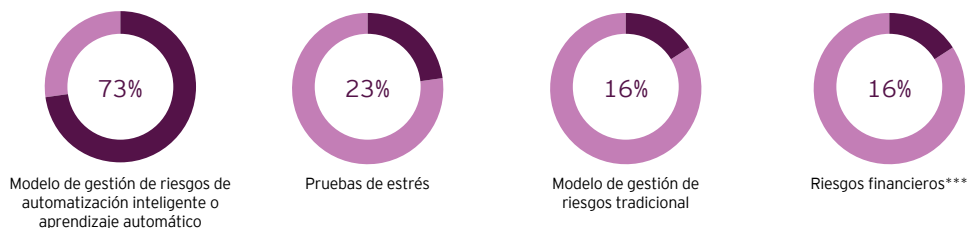
Estamos observando que nuestros clientes nos preguntan si deben capacitar a su personal u obtener esas nuevas habilidades.

**Numa Arellano**

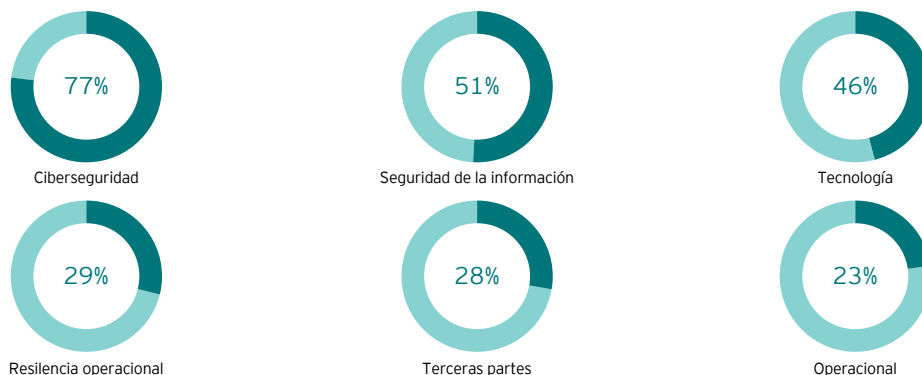
Socio de Consultoría para la Industria Financiera en EY Perú

**Figura 7: Talentos especializados que los bancos sienten que aún requieren actualmente**

**Áreas donde los bancos necesitan agregar experiencia en riesgos financieros...**



**...y experiencia en riesgos no financieros**



\*\*\* Riesgos de mercado, crédito y liquidez

## Transición *Libor*: de mala conducta a falta de liquidez del mercado

Quizás uno de los casos más sorprendentes de mala conducta de la industria por parte de un pequeño grupo de personas fue la manipulación de las tasas interbancarias. Mientras gran parte de la presunta mala conducta que acaparó los titulares fue antes de la crisis financiera, la manipulación de tasas continuó desarrollándose varios años después. Esto fue sorprendente para todos.

Lo que inició como mala conducta rápidamente se convirtió en un problema de liquidez del mercado. Después de la crisis, las transacciones en el mercado interbancario disminuyeron precipitadamente, e irónicamente, esto condujo a una mayor dependencia de las cotizaciones del panel de los bancos basadas en el juicio de expertos. Esos paneles se han vuelto cada vez más evasivos a presentar cotizaciones por temor a riesgos legales o de reputación. La liquidez ha seguido disminuyendo, y ha surgido la preocupación de que el lenguaje alternativo en los contratos heredados es generalmente débil, lo que podría perturbar significativamente los mercados financieros en caso de un cese permanente de la tasa de oferta interbancaria de Londres (*Libor*, por sus siglas en inglés).

Los responsables de las políticas, los reguladores y los participantes de la industria han estado

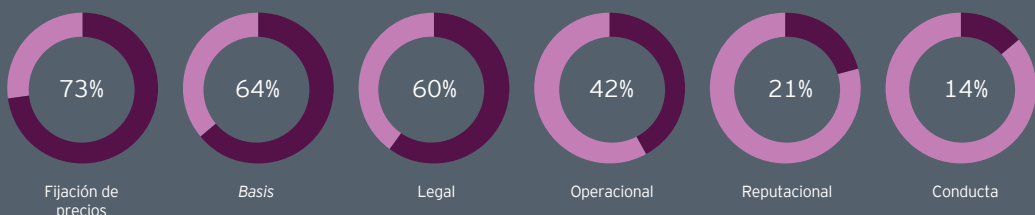
trabajando juntos en la transición a tasas de referencia alternativas durante varios años.

Sin embargo, todavía queda mucho trabajo por realizar. Mientras los bancos (y en particular, las instituciones más grandes) son más conscientes del problema en el que se encontraban hace un año, persisten obstáculos importantes. El hecho de que varias jurisdicciones adopten enfoques diferentes agrega complejidad<sup>1</sup>. Dado que *Libor* respalda más de 400 billones de dólares en contratos, la transición tiene que ser exitosa, por el bien de todos. Los desafíos de transición incluyen tener que:

- ▶ Poner a disposición suficientes recursos, como personal clave o presupuesto (46%)
- ▶ Validar que los procesos de gestión de datos usuales y de tiempo de negocios habituales soporten nuevas tasas libres de riesgo (45%)
- ▶ Identificar y modelar nuevos factores de riesgo (39%)
- ▶ Incorporar nuevos riesgos en los procesos de gestión de riesgos de extremo a extremo (37%)
- ▶ Adaptar actividades clave de pronóstico de la empresa, incluidas las pruebas de estrés (25%)

Existe una variedad de riesgos que deben ser gestionados a través de la transición (ver figura 8)<sup>2</sup>.

Figura 8: Riesgos más difíciles de gestionar durante la transición *Libor*



<sup>1</sup>"Transición *Libor*: progreso, pero los desafíos persisten". Estudio de IIF sobre transición *Libor*: [https://www.iif.com/portals/0/Files/private/cmm\\_aug18\\_vf.pdf](https://www.iif.com/portals/0/Files/private/cmm_aug18_vf.pdf).

<sup>2</sup>"Transición *Libor*: una certeza no una elección", sitio web de EY, [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-ibor-transition-a-certainty-not-a-choice/\\$File/ey-ibor-transition-a-Certainty-not-a-choice.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-ibor-transition-a-certainty-not-a-choice/$File/ey-ibor-transition-a-Certainty-not-a-choice.pdf).

## Contabilización de las pérdidas crediticias

Junto con la reforma regulatoria, los bancos a nivel mundial han estado trabajando a través de cambios en los estándares de contabilidad para reconocer las pérdidas crediticias esperadas.

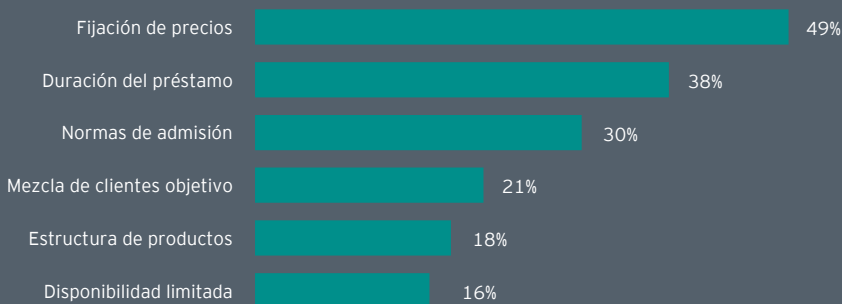
Los bancos que reportan e informan bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) están algunos años por adelante al adoptar la NIIF 9 en comparación con los bancos americanos, que adoptarán el modelo actual de pérdida crediticia esperada (CECL) emitido por el Consejo de Normas de Contabilidad Financiera (FASB).

La industria está dividida sobre los probables efectos a largo plazo sobre la gestión de riesgos y la fijación de precios de préstamos con las nuevas reglas. Se espera que el impacto sea limitado, sin embargo otros predicen que será mucho mayor en el futuro. De hecho, uno de cada cinco (19%) espera que el impacto sea muy alto.

En cuanto a las capacidades de los bancos para medir e informar el deterioro, los bancos destacaron varias áreas de complejidad adicional, como el modelamiento (72%), el pronóstico y las pruebas de estrés (68%); así como el monitoreo y la presentación de informes de cartera (44%).

Alrededor de un tercio de los bancos esperan que la gestión de datos y las metodologías de fijación de precios se vean afectadas. Esto probablemente impulsará la necesidad de capacidades más fuertes a corto plazo y de estandarización y simplificación a medida que entran en vigencia las nuevas normas contables. Tomará tiempo determinar el impacto total. Es difícil evaluar la interacción probable entre las normas contables para el riesgo de crédito y los cambios recientes en los requisitos de capital. La figura 9 destaca cómo los mercados de préstamos podrían verse afectados.

Figura 9: Impactos significativos más probables en los mercados de préstamos







# 10

principales  
riesgos que se  
deben gestionar  
en la próxima  
década

La última crisis financiera ha sido estudiada a fondo y los riesgos que la causaron ahora son bastante conocidos. Por ejemplo, en ese momento, las deudas personales y corporativas alcanzaron niveles sin precedentes, la financiación de una propiedad de vivienda era insostenible (al menos en los Estados Unidos), los productos financieros estructurados se volvieron demasiado complejos, la regulación y las políticas monetarias eran demasiado flexibles, y el gobierno corporativo era débil. La lista podría seguir numerando causas.

Si bien es fácil decir, en retrospectiva, que todos deberían haber visto que la unión de estas causas no iba a terminar bien, también es razonable observar que ninguno de estos problemas estaban ocultos y fuera de la vista. Los riesgos no eran desconocidos, simplemente no fueron comprendidos ni abordados.

Dada la importancia de anticipar riesgos y gestionarlos de forma preventiva, y para conmemorar el décimo aniversario de la encuesta global de gestión de riesgos bancarios, EY y el IIF identificaron los 10 principales riesgos que pondrán a prueba la gestión de riesgos bancarios en la próxima década. Estos problemas son similares a los que muchos, tanto dentro como fuera de la industria, perdieron de vista o subestimaron antes de la última crisis financiera. Son problemas cruciales conocidos que los bancos necesitarán gestionar tan bien como lo hacen ahora con el capital y la liquidez. Estos no son incógnitas desconocidas.

Estos temas se discuten en las siguientes páginas con la finalidad de entender los desafíos e incertidumbres específicos que presentan, mostrar nuevas formas de gestionarlos y, lo que es más importante, el rol de la segunda línea de defensa para ayudar a los bancos a gestionar los riesgos y operar con éxito durante la próxima década.

## Los 10 principales riesgos y desafíos de la próxima década son:

1. Enfrentar una probable recesión financiera
2. Operar en un ecosistema en constante expansión
3. Proteger la privacidad para mantener la confianza
4. Enfrentar una guerra cibernética en los bancos y en el sistema financiero
5. Navegar la inevitable transición de la industria a la nube
6. Industrializar *data analytics* de manera controlada
7. Brindar servicios sin interrupción a los clientes y al mercado
8. Adaptar los efectos cambiantes de la geopolítica en los bancos y sus clientes
9. Abordar el impacto del cambio climático en los bancos y en la sociedad
10. Satisfacer las demandas emergentes de los consumidores con ofertas personalizadas



# 1

Enfrentar  
una probable  
recesión  
financiera

El sector bancario a nivel mundial está en una mejor posición, en comparación a la década anterior, para enfrentar una recesión financiera. En aquel entonces, existía una fuerte dependencia hacia el modelo de negocio y la diversidad de ingresos como mecanismos para impulsar la rentabilidad, y de esta forma ofrecer una mayor distribución para enfrentar el riesgo de concentración. El capital era una historia de trasfondo. De hecho, las calificaciones crediticias de los bancos mostraban una relación inversa entre los niveles de capital y las calificaciones crediticias (cuanto más grande era el banco, menor era la proporción de calificación de capital que requerían). Todos recuerdan cómo terminó esto. Los ejecutivos de riesgo reconocen rápidamente que la agenda global de reforma regulatoria fue positiva en general. "El aumento de la disciplina con respecto a las pruebas de estrés, la gestión de capital y la gestión de liquidez es positivo para la industria en su conjunto", señaló un ejecutivo.

“

**En términos de entorno macroeconómico, se observa un desplazamiento de un mundo mayormente globalizado hacia un mundo cada vez más desglobalizado. Un entorno económico más complicado en todos los frentes. Las bajas tasas de interés o inclusive negativas, complican más los escenarios para los bancos.**

**Alejandro Diosdado**

Directivo Ejecutivo de Gestión de Riesgo para Servicios Financieros en EY México

Todavía existen diferencias regionales, pero en general los bancos tienen mucho más capital y liquidez de la que han tenido durante décadas pasadas. Especialmente, los bancos grandes y sistémicamente importantes. Como dijo un CRO entrevistado, los bancos están "mejor preparados para una recesión económica, son más cuidadosos sobre los usos del capital, comprenden mejor las concentraciones de crédito y el comportamiento de las contrapartes cuando están estresados".

## Mejor posicionados, pero una desaceleración severa podría resaltar debilidades

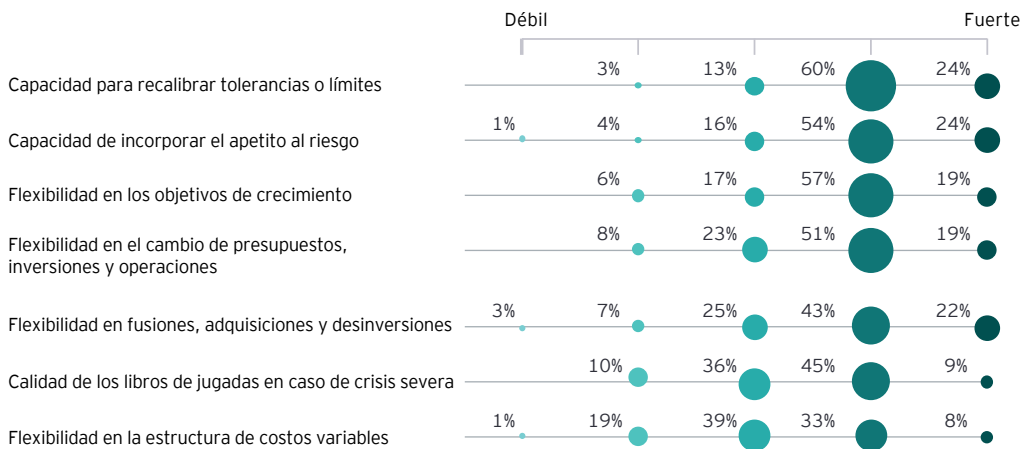
A pesar de los esfuerzos de los bancos centrales y los responsables políticos globales, es casi seguro que la próxima recesión financiera ocurrirá dentro de unos años. Los ciclos pueden haber sido alterados debido a una regulación más estricta y prudencial, así como una administración más activa de las tasas de interés, pero los ciclos económicos son inevitables. La pregunta, como siempre es cuándo y qué tan grave será. De hecho, las condiciones actuales auguran desafíos económicos por delante. Un ejecutivo resumió bien la situación actual: "En términos del entorno macroeconómico, estamos viendo un alejamiento de mayor globalización, hacia un mundo cada vez más desglobalizado y un entorno económico más duro en todos los frentes". Tasas de interés bajas o negativas hacen que sea aún más difícil para los bancos.

Los bancos son relativamente optimistas sobre su capacidad para manejar una recesión económica, como se observa en la figura 10. Desde una perspectiva de riesgo, el trabajo preliminar establecido durante la última década significa que los líderes de riesgo se sienten relativamente mejor preparados para gestionar los umbrales y límites de riesgo. Ahora los mecanismos existen para facilitar tales cambios, a medida que cambian las condiciones externas.

Del mismo modo, los bancos se sienten bien posicionados para ajustar dinámicamente sus objetivos de crecimiento, los presupuestos, las inversiones, así como las fusiones y adquisiciones. Esta flexibilidad, si es real, será importante en el futuro. Sin embargo, un cambio económico severo puede desafiar a los bancos. Los modelos de pruebas de estrés regulatorio sugieren que los

bancos pueden soportar severas crisis económicas, pero cuando se les pregunta, algunos tienen menos confianza en la calidad de sus libros de jugadas durante una recesión severa. También reconocen que todavía tienen estructuras de costos relativamente inflexibles. Los bancos harían bien en volver a releer sus libros de jugadas y hacer las mejoras necesarias.

**Figura 10: Adaptabilidad del banco a una recesión económica**



## Mirando a través de una bola de cristal: una canasta llena de alertas e indicadores

La gerencia de riesgos tiene un papel importante en la preparación de un banco ante una posible recesión. Dentro de los temas bajo su control, debe validar que su monitoreo de riesgos capture los riesgos emergentes lo suficientemente temprano como para tomar decisiones oportunas. También pueden evaluar sus herramientas de riesgo para verificar si permiten cambios rápidos en los umbrales y límites de riesgo, cuando los indicadores comienzan a volverse negativos.

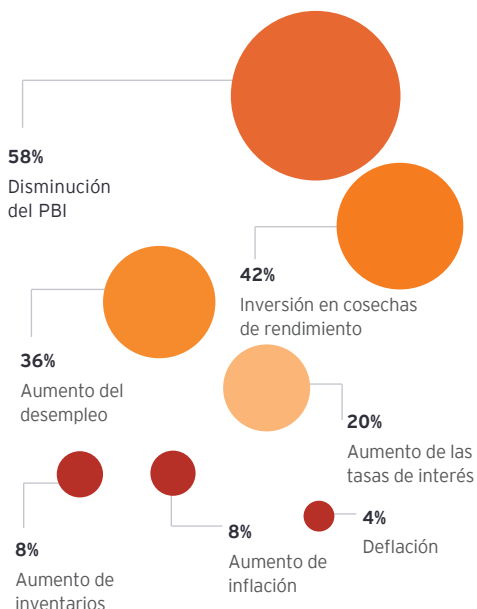
Los líderes de riesgo también pueden hacer pruebas de estrés a estrategias y planes corporativos, así como a las líneas de negocios. ¿Esos planes capturan los riesgos macroeconómicos de manera continua y son lo suficientemente flexibles como para adaptarse a esos riesgos? Esto es más que un ejercicio teórico. Estos planes deben estar preparados para una probable desaceleración, ya que impulsan la toma de decisiones a nivel corporativo y de línea de negocio.

Una pregunta interesante es ¿qué métricas deben monitorear los CRO? La figura 11 nos muestra las métricas más destacadas, indicadores tales como la desaceleración del crecimiento del PBI real y los indicadores de desempleo. Los CRO analizan las encuestas de confianza de los consumidores pero prestan menor atención a la confianza corporativa del banco. Dicho esto, la curva de rendimiento es muy comprensible, al menos en algunos mercados de países desarrollados donde es, en gran medida, un indicador principal.

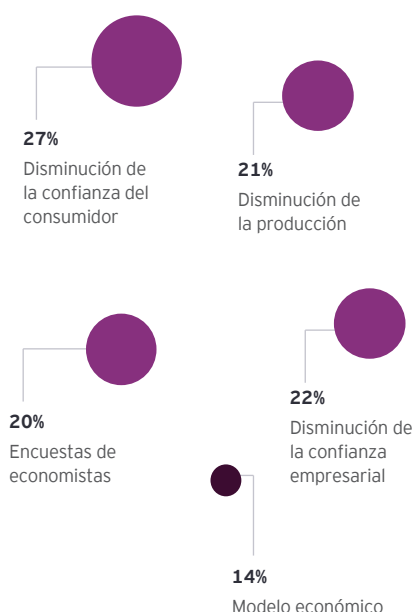
Se recomienda a los CRO que revisen su conjunto de indicadores macroeconómicos y validen que sea una buena combinación de indicadores de alertas tempranas. De lo contrario, los esfuerzos para reajustar los umbrales y límites de riesgo pueden ser más lentos de lo necesario, especialmente si la recesión se vuelve severa más rápido de lo esperado. Los economistas pueden ser una fuente de información, dada su mayor experiencia en el uso de más capturas y modelos de datos en tiempo real.

**Figura 11: Principales indicadores utilizados por los CRO para identificar posibles recesiones económicas**

**Indicadores económicos**



**Encuestas de opinión y modelos**





# 2

Operar en un  
ecosistema  
en constante  
expansión

La gestión de riesgos de terceros no es nueva. El sector de servicios financieros ha dependido durante mucho tiempo de una red compleja de proveedores externos para servicios centrales y periféricos. Las presiones sobre la economía de los bancos y las decisiones de gestión para centrarse en las competencias básicas han impulsado a muchos bancos a externalizar ciertas actividades clave. El nivel actual de dependencia de terceros es solo una pequeña fracción de lo que probablemente será en el futuro. El ecosistema de terceros extendido, o más bien "hiperconectado", parece que crecerá exponencialmente, a medida que la cadena de valor de la industria se desagrega.

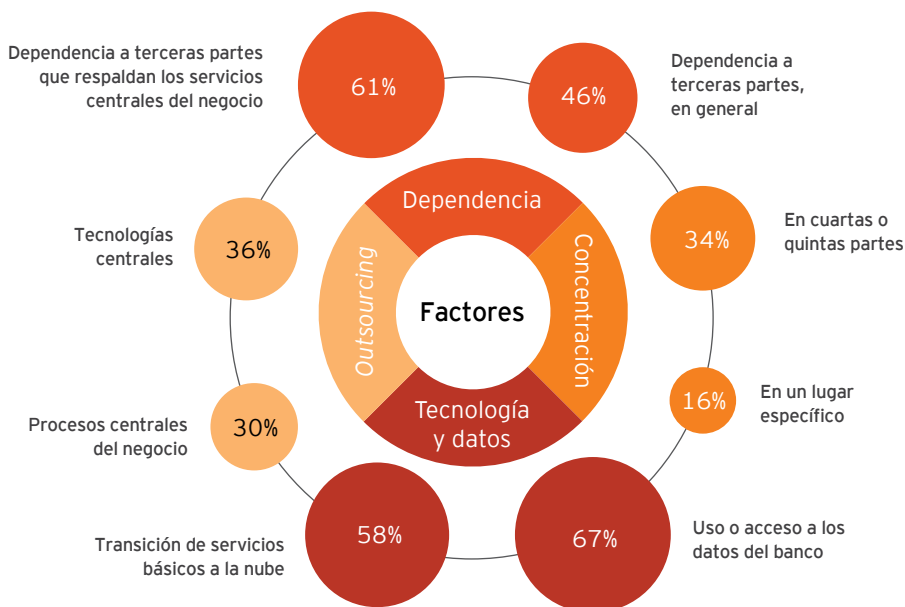
Por lo tanto, a medida que los bancos observan la próxima década, la escala del riesgo de terceros, así como de cuartas y quintas partes, será

materialmente diferente. Como comentó un alto ejecutivo: "Tenemos que prestar más atención a las terceras y cuartas partes. Hemos sido rigurosos al hablar con nuestros proveedores externos y preguntarles sobre los proveedores de los que tienen una dependencia crítica".

## Los riesgos se incrementan

La mayoría de los bancos esperan que su perfil de riesgo cambie sustancialmente debido a la creciente dependencia de terceros. En general, factores como la dependencia general, el riesgo de concentración, problemas relacionados con datos y tecnología, y la subcontratación tendrán el impacto más significativo (ver figura 12)<sup>3</sup>.

**Figura 12: Factores de riesgo de terceras partes que afectarán los perfiles de riesgos de los bancos en los próximos tres a cinco años**



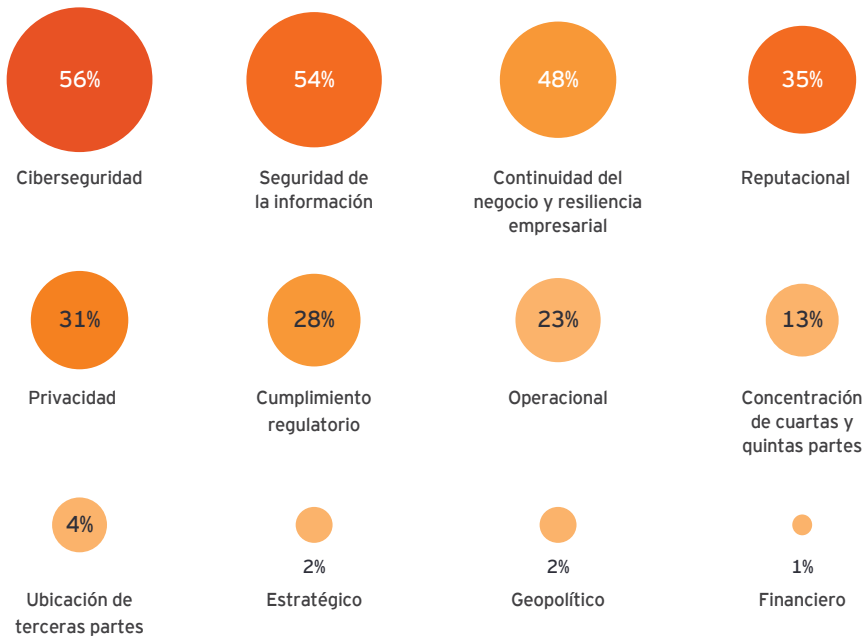
<sup>3</sup> "Global financial services third-party risk management survey," EY website, [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-financial-services-third-party-risk-managementsurvey/\\$File/ey-global-financial-services-third-party-risk-management-survey.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-financial-services-third-party-risk-managementsurvey/$File/ey-global-financial-services-third-party-risk-management-survey.pdf).



Gestionar estos riesgos será un desafío. "Con el auge de las *Fintech* y su mayor dependencia de cuartas, quintas y sextas partes, mantener el control es cada vez más difícil", comentó un ejecutivo. De hecho, a veces los bancos "descubren que muchos de nuestros proveedores tienen el mismo proveedor de un servicio central, por lo que en realidad esa cuarta parte es probablemente aún más importante para nosotros que la tercera parte". Entonces, ¿cómo nos aseguramos de que estos proveedores tengan los controles necesarios, niveles de seguridad, etc. para que no afecten nuestra organización y la hagan vulnerable? La figura 13 resalta los riesgos más importantes asociados con terceros.



Figura 13: Principales riesgos de terceros



## La gestión de riesgos puede marcar la diferencia

La transición de adquisición a la gestión de proveedores de la industria ha puesto de manifiesto el papel de la gestión de riesgos de segunda línea de defensa. Hoy, casi la mitad (47%) de los bancos tienen una segunda línea para establecer el marco de políticas, y aproximadamente la misma proporción (52%) cuestiona cómo la primera línea implementa el marco de gestión de riesgos de terceros. Los bancos más grandes han asumido mejor estos roles que sus competidores más pequeños, lo que sugiere que la industria está madurando hacia un modelo donde la segunda línea toma un papel más destacado a medida que

los bancos crecen en tamaño. Alrededor de una cuarta parte (28%) de las funciones de segunda línea de los bancos se centran en identificar riesgos emergentes y tendencias asociadas con terceros, mientras que casi la misma cantidad establece declaraciones de apetito al riesgo en toda la empresa (23%) y métricas (22%) en torno a esos riesgos.

Una pequeña proporción de funciones de riesgo, particularmente en los bancos más pequeños, tiene un papel centrado en terceras partes críticas, ya sea evaluando a los proveedores reales (15%) o los factores utilizados para determinar su criticidad (14%). El creciente enfoque en el fortalecimiento de la capacidad de recuperación del banco demandará mayor esfuerzo, con el tiempo.

## Administrar lo que es crítico

No todas las terceras partes son iguales. Algunos son más importantes para el banco que otros. En este sentido, los bancos (97%) mantienen una lista de terceros críticos. Los criterios para hacer esa lista han cambiado en los últimos años. Originalmente, estaba fuertemente ponderado hacia el gasto e impacto financiero. Hoy, los determinantes clave incluyen el impacto en la estrategia resiliente del banco (66%), los tipos de datos y sistemas accedidos (61%) y la sensibilidad de los datos utilizados (54%).

Identificar a terceros críticos es cada vez más difícil. En el contexto del fortalecimiento de la resiliencia, los bancos deben identificar sus servicios más críticos y luego determinar qué procesos, tecnologías, personas y terceros apoyan esos servicios. A veces es difícil llegar a un acuerdo interno sobre qué servicios comerciales son críticos, por lo que es más difícil identificar a terceros críticos.

Si el proceso de identificación es desafiante, en realidad, gestionar terceros críticos es aún más difícil. El cumplimiento de las condiciones en los acuerdos de nivel de servicio es clave para hacerlo (71%), así como obtener las condiciones contractuales vigentes correctas como el derecho a auditar (40%) o realizar visitas a la tercera parte (28%). El desafío es el monitoreo continuo y cuáles son las herramientas que se deben usar. Sorprendentemente, un poco menos de uno a cada cinco (18%) aprovecha la gestión de problemas como una técnica de monitoreo y menos de uno de cada diez (8%) utiliza los datos o clasificaciones de riesgo externo, a pesar de que estas pueden ser formas eficientes y efectivas para identificar posibles problemas en proveedores específicas. Administrar proveedores críticos hará la diferencia en la entrega de servicios comerciales críticos, sostenidos e interrumpidos.



# 3

Proteger la  
privacidad para  
mantener la  
confianza

Hace cinco años, había poca atención pública sobre la privacidad. Había cierto respeto hacia la privacidad y los bancos reconocían que le debían a sus clientes el deber de cuidar y proteger su información privada. Tenían mecanismos establecidos para respaldar los compromisos de privacidad, de acuerdo con las necesidades de la época.

Sin embargo, el aumento significativo de los datos personales que se procesan y el número de eventos de riesgo cibernético de alto perfil generan mayor preocupación sobre privacidad en la agenda de políticas. Hace cinco años, la pérdida de 10 millones de cuentas personales era considerada una noticia importante. Hoy, la pérdida de cientos de millones de cuentas no parece sorprender al público.

Los bancos reconocen la urgencia puesta en la privacidad actualmente. Uno de cada cuatro bancos (23%) lo clasifica como un riesgo crítico en los próximos 12 meses, y uno de cada dos (53%) ve a la privacidad como un riesgo emergente clave en los próximos cinco años. Este énfasis resalta que la privacidad no es simplemente una cuestión técnica: se trata de mantener la confianza en el banco y en el sistema financiero. Como dijo un ejecutivo de riesgos: "Si logran robar los datos del cliente, lo que más nos preocupa es el impacto en la reputación. Como banco, vendemos confianza a nuestros clientes. Si no podemos proteger sus datos personales, la confianza desaparecerá".

## Estar expuesto y no cumplir

Las infracciones a gran escala siguen siendo la principal preocupación de los bancos, como se muestra en la figura 14. Los bancos reconocen el daño a la reputación cada vez que una empresa, en cualquier sector, tiene que admitir una importante

infracción y pérdida de datos. La calidad y la velocidad de respuesta ciertamente importan, pero una infracción es una infracción. Como la industria ha visto en numerosos casos, hasta una pérdida de datos en terceras partes puede dañar la reputación y quebrar a un banco. Los clientes a menudo culpan al banco.

El enfoque normativo y político en materia de privacidad crea nuevos riesgos adicionales. Los bancos se preocupan por cumplir con los requisitos generales y específicamente, con los relacionados a los informes de incumplimiento. Principalmente debido a las complejidades de competir con los requisitos locales e internacionales. La tendencia hacia las regulaciones que brindan a los clientes el control sobre sus datos, crea nuevos desafíos relacionados con la captura, uso, movimiento y eliminación de los datos.

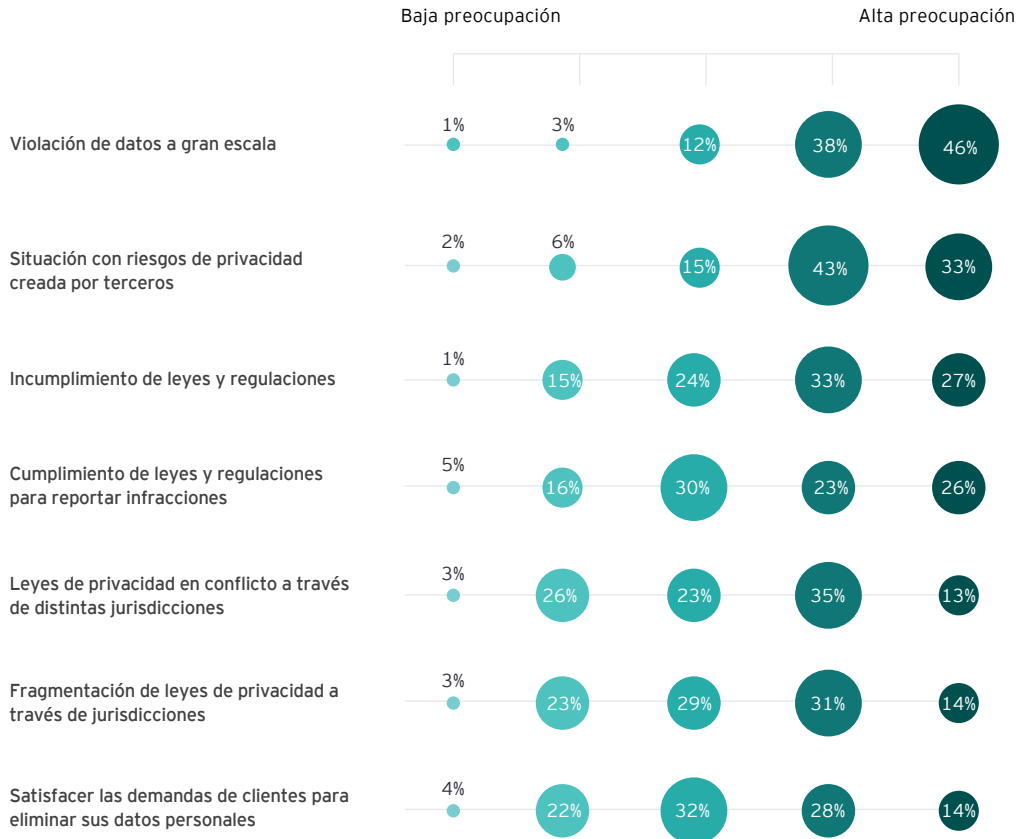
## Integrando la privacidad en marco de gestión de riesgos

Muchas empresas deben adaptarse a la Regulación europea de Protección de Datos Personales (GDPR, por sus siglas en inglés), la cual brinda regulaciones sobre privacidad mucho más estrictas que las que existían antes<sup>4</sup>. El enfoque político mundial se centrará en la privacidad<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> "How GDPR impacts financial services organizations," EY website, [https://www.ey.com/en\\_us/financial-services/6-ways-to-maximize-value-from-your-cloud-migration](https://www.ey.com/en_us/financial-services/6-ways-to-maximize-value-from-your-cloud-migration).

<sup>5</sup> "Public policy spotlight: the evolving data privacy landscape," EY website, [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Ey-public-policy-spotlight-evolving-data-privacylandscape/\\$FILE/Ey-public-policy-spotlight-evolving-data-privacy-landscape.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Ey-public-policy-spotlight-evolving-data-privacylandscape/$FILE/Ey-public-policy-spotlight-evolving-data-privacy-landscape.pdf). "How The California Consumer Privacy Act compares to the EU GDPR," EY website, <https://consulting.ey.com/california-consumer-privacy-act-compares-eu-gdpr/>.

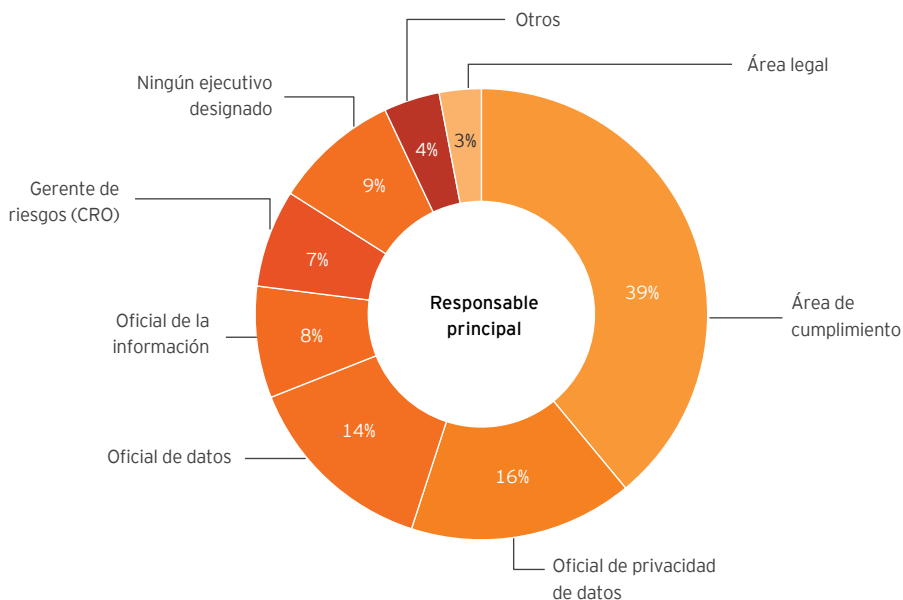
Figura 14: Los riesgos de privacidad que más preocupan



A medida que los bancos comenzaron a reevaluar la idoneidad de sus programas de privacidad, muchos concluyeron que se necesita hacer más para integrar la privacidad en las actividades operativas y de gestión de riesgos en los negocios habituales. Solo alrededor de una cuarta parte (28%) de los bancos siente que han incorporado adecuadamente el riesgo de privacidad en su marco de gestión de riesgos empresariales (ERM, por sus siglas en inglés). La mayoría está efectuando mejoras. En los próximos tres años, casi tres de cada cinco (57%) bancos esperan mejorar el grado en que la privacidad se integra con el ERM para construir análisis de datos más sólidos y establecer marcos de control más robustos. La mayoría (54%) espera automatizar estos procesos.

La gestión de riesgos de segunda línea tiene un papel fundamental que desempeñar, inicialmente al establecer el marco de riesgo adecuado (65%) o al influir o informar en gran medida al marco de riesgo de privacidad (49%). Tiene que desafiar el enfoque de la primera línea (68%), validando la privacidad desde el diseño del producto hasta el marketing y la distribución. Un verdadero desafío es determinar quién, dentro de la administración, es responsable de la privacidad. Actualmente, en toda la industria, hay una variedad de líderes involucrados, como se muestra en la figura 15.

**Figura 15: Ejecutivo responsable del riesgo de privacidad**





# 4

Enfrentar  
una guerra  
cibernética en  
los bancos y  
en el sistema  
financiero

Sin lugar a dudas, la ciberseguridad es el riesgo más relevante en la agenda de los CRO. En el 2014, la ciberseguridad ni siquiera estaba en la lista de las 10 prioridades de los bancos. Actualmente, es el riesgo más significativo y ha estado en la cima de la lista durante los tres últimos años. Ningún otro riesgo se le acerca.

## Un riesgo sistémico a nivel de la industria

Durante varios años, la atención se ha centrado en el grado en el cual los bancos están expuestos directamente a los riesgos de ciberseguridad. El diálogo luego cambió a encontrar cuál es el eslabón más débil en el ecosistema de servicios financieros.

Estos riesgos continúan siendo importantes. Sin embargo, malos actores, especialmente en ciertos países, han mostrado una tendencia hacia un comportamiento destructivo. Comportamiento que revela un cambio en el enfoque sistémico de los riesgos en la industria. Cuatro de cada cinco bancos creen que es probable que ocurra un ataque a nivel sistémico en los próximos cinco años, y casi un tercio (29%) lo considera muy probable.

La principal preocupación (68%) sigue siendo que los bancos tienen sus propios sistemas o datos comprometidos y, por lo tanto, ello crea un problema sistémico. Otras preocupaciones se relacionan con un ataque a terceras partes, a otra institución financiera de importancia sistémica o incluso, a otra industria de infraestructura crítica, como las de telecomunicaciones o los proveedores de la nube. Estas preocupaciones explican el mayor enfoque en los círculos regulatorios y de la industria sobre la preparación y las simulaciones de múltiples empresas.

## La verdadera pesadilla: perder datos y operaciones

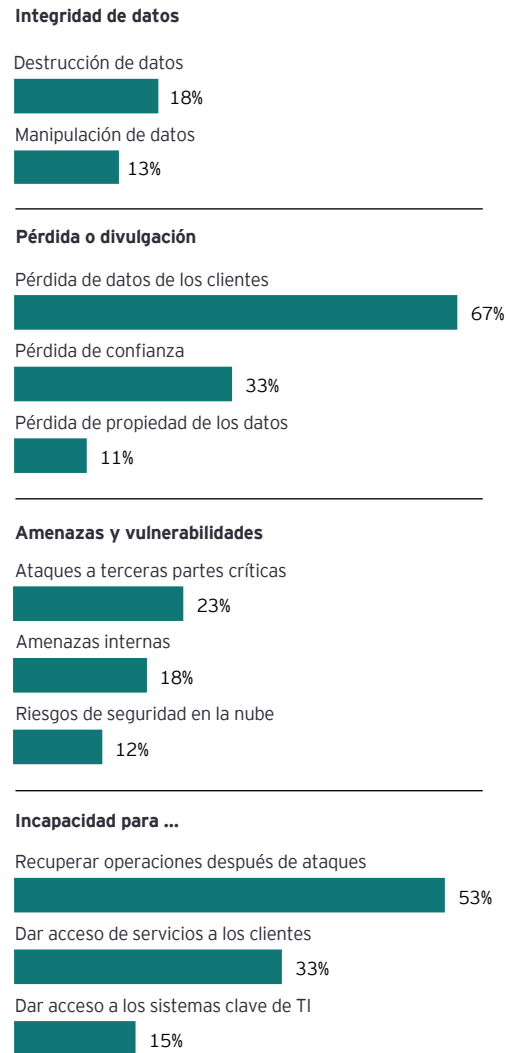
Dada la confluencia de las preocupaciones de privacidad y ciberseguridad, no sorprende que la mayoría de los bancos estén preocupados por la pérdida de datos de sus clientes, como se muestra en la figura 16.<sup>6</sup> Sin embargo, los bancos están cada vez más preocupados por el acceso y la integridad de los datos. Aproximadamente uno de cada dos (51%) bancos citan estos riesgos emergentes como claves para los próximos cinco años. El impacto de los ciberataques en la resiliencia empresarial está acelerando su inclusión en las agendas de riesgos. Más de la mitad de los bancos (53%) se preocupan por la capacidad de recuperar operaciones después de un ataque, y un tercio sobre el acceso de los clientes a los servicios. De hecho, los líderes bancarios ven el riesgo de ciberseguridad como el mayor riesgo geopolítico a nivel mundial.



<sup>6</sup> "Advancing regulatory fragmentation to support a cyber/resilient global financial services industry." IIF study on Cyber Resilience: [https://www.iif.com/portals/0/Files/private/iif\\_cyber\\_reg\\_04\\_25\\_2018\\_final.pdf](https://www.iif.com/portals/0/Files/private/iif_cyber_reg_04_25_2018_final.pdf).



**Figura 16: Principales riesgos de ciberseguridad**



La gestión de riesgos de la segunda línea desempeña un papel central para la gestión del riesgo de ciberseguridad. Ha asumido un papel importante en el establecimiento del marco general (54%), en la incorporación de estos riesgos en el apetito al riesgo (60%) y en las métricas (63%). Se espera que la segunda línea tenga una visión independiente de las vulnerabilidades y amenazas del banco (51%) y la capacidad de la primera línea para gestionar estos riesgos efectivamente (71%).

El desafío es estructural. Como comentó un CRO: "La ciberseguridad es uno de los problemas más importantes en este momento, especialmente cuando se observa el enfoque organizacional interno. ¿Quién es responsable de qué? ¿Cuál es el papel de la segunda línea? Responder estas preguntas es importante porque son clave para encontrar a las personas adecuadas con las competencias adecuadas".

## Las capacidades cibernéticas necesitan madurar más rápido

Existen diversas formas de enfrentar los riesgos de ciberseguridad. Como resultado, la madurez de sus capacidades varía significativamente entre los bancos.

En el lado positivo, como se muestra en la figura 17, los bancos creen que han adoptado una cultura de conocimiento y conciencia, mejorando su capacidad para identificar los riesgos y vulnerabilidades cibernéticos. También piensan que los informes y métricas cibernéticas de la primera línea, y en menor medida la segunda línea, han madurado. Aunque reconocen que aún hay un largo camino por recorrer.

Muchos bancos admiten que todavía dependen en indicadores clave de desempeño (por ejemplo, medir el porcentaje de ataques defendidos, independientemente de su gravedad) en comparación a indicadores de riesgo clave (por ejemplo, medir el porcentaje de defensa contra los ataques más severos)<sup>7</sup>.

Los bancos focalizan sus acciones en áreas como copias de seguridad, restauración de datos, gestión de identidad y accesos, aspectos esenciales para apuntalar una postura sólida de ciberseguridad. En la medición de riesgos, los bancos buscan cuantificar los riesgos cibernéticos e integrarlos en sus pruebas de estrés de capital.

El desafío más importante (especialmente para los bancos medianos y pequeños) es evaluar el desempeño de las inversiones en

ciberseguridad. Esas inversiones están aumentando significativamente. ¿Los bancos realmente están obteniendo el retorno esperado?

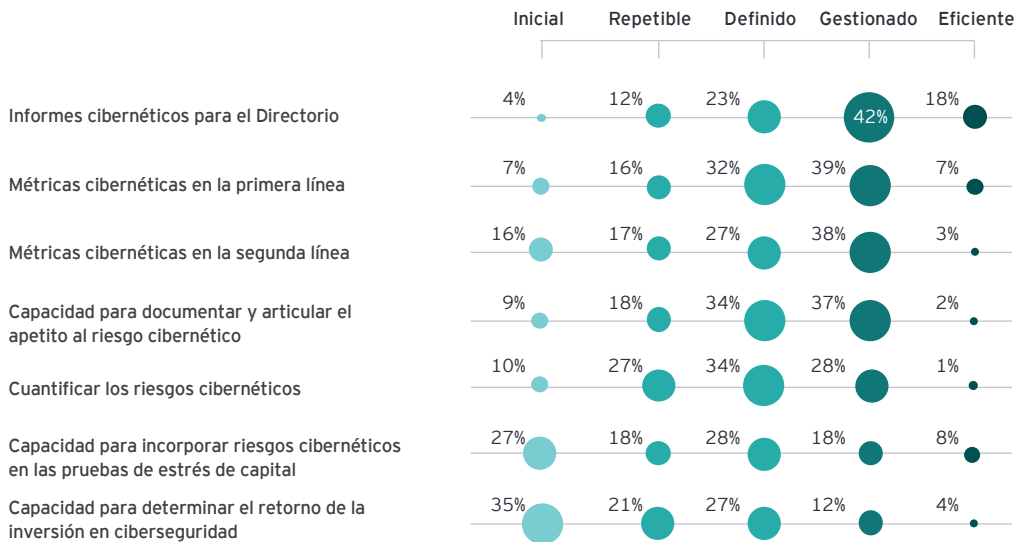


Con los rápidos cambios en la tecnología actual, hemos visto que los bancos están constantemente poniéndose al día con la ciberseguridad.

**Gustavo Díaz**

Socio de Ciberseguridad para Servicios Financieros en EY Colombia

**Figura 17: Madurez de las capacidades de informes de riesgo cibernético\***



<sup>7</sup>"Five considerations for cybersecurity reporting," EY website, [https://www.ey.com/en\\_gl/financial-services/5-considerations-for-cybersecurity-reporting](https://www.ey.com/en_gl/financial-services/5-considerations-for-cybersecurity-reporting). \* Initial is ad hoc and undocumented, repeatable is documented and generally repeatable, defined is a standard business process, managed is quantitatively managed using agreed-upon metrics, and efficient allows for deliberate optimization.

\* Inicial (es decir, ad hoc, pero indocumentado); repetible (es decir, documentado y respetado a nivel global); definido (es decir, definido como un proceso estándar); gestionado (es decir, administrado cuantitativamente utilizando servicios acordados); y eficiente (es decir, permite una optimización deliberada)



# 5

Navegar la inevitable transición de la industria a la nube

Por una variedad de razones, los bancos están migrando poco a poco hacia la nube. Sin embargo, en la actualidad son muy pocos los que están 100% convencidos de migrar todos sus procesos y operaciones<sup>6</sup>. La mayoría lo ha hecho a través de proveedores que apoyan la planificación de recursos u otros servicios similares.

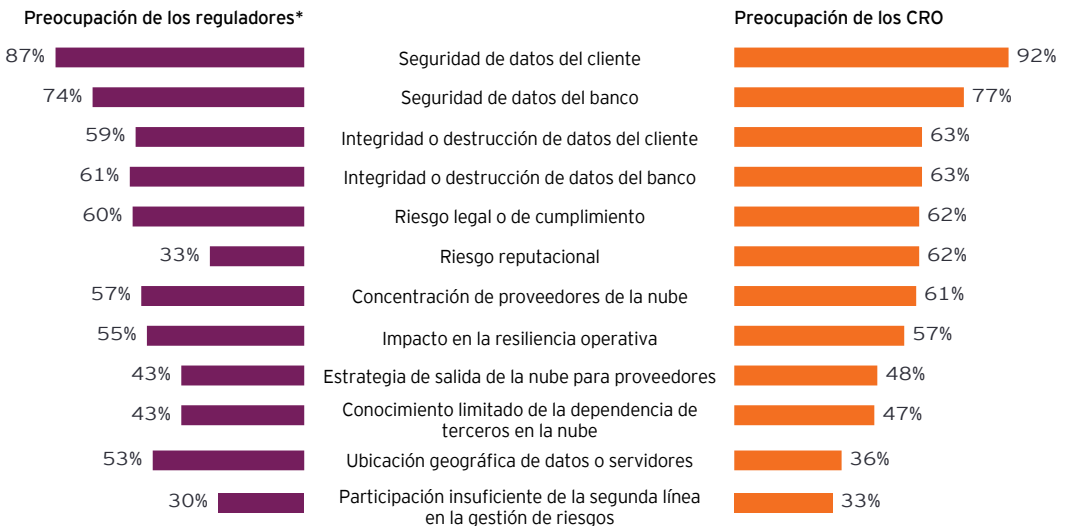
Esto cambiará rápidamente. Los beneficios son simplemente demasiado atractivos: eficiencia en costos, confiabilidad y resiliencia, capacidad para aprovechar análisis sofisticados y una implementación de software más rápida. Podría decirse que, si se implementa de manera efectiva, las salvaguardas de información y seguridad cibernéticas también serían más fuertes. Estos beneficios son difíciles de lograr si los bancos mantienen sus propios datos y capacidades de respaldo. Los bancos reconocen que no acumularán los beneficios al permanecer únicamente en la nube privada. Tendrán que pasar a capacidades de nube pública o híbridas (pública y privada).

## Conocer y gestionar los riesgos de transición a la nube

Migrar a la nube no está exento de riesgos. Los bancos se preocupan más por el riesgo de pérdida de datos de los clientes o del propio banco, y creen que los reguladores tienen las mismas preocupaciones, como se señala en la figura 18.

Perder datos no es el único riesgo, ya que mantener la integridad y disponibilidad de esos datos también es motivo de preocupación. Dicho esto, los bancos están más preocupados por el riesgo reputacional que los reguladores, mientras que los reguladores están más preocupados por la ubicación geográfica de los datos y de los servidores (comprensible dado que las regulaciones pueden cambiar según jurisdicción). Será interesante ver cómo los reguladores abordan los problemas de concentración de la nube y ubicación de datos.

**Figura 18: Preocupaciones relacionadas a la migración a la nube**



\* Opiniones de los CRO sobre las preocupaciones de los reguladores

<sup>6</sup> 6 ways to maximize value from your cloud migration," EY website, [https://www.ey.com/en\\_us/financial-services/6-ways-to-maximize-value-from-your-cloud-migration](https://www.ey.com/en_us/financial-services/6-ways-to-maximize-value-from-your-cloud-migration).



El impacto en la capacidad de los bancos para mantener la prestación de servicios a los clientes es un riesgo que merece vigilancia. Si bien la nube proporciona mayor capacidad de resiliencia, especialmente cuando los bancos recurren a los servicios dentro y fuera de la región, el problema se complica por la concentración material de proveedores de la nube. Esta podría no ser una preocupación para los servicios directos del banco, pero sí sería un problema si las terceras y cuartas partes del banco también están sujetas al mismo riesgo de concentración y no tienen los mismos niveles de resiliencia en la nube. Un ejecutivo dijo: "El Directorio se siente cómodo con nuestra estrategia de mayor uso de la nube, pero requieren saber que nosotros no estamos tomando riesgos de resiliencia indebidos. Además, deben saber cuál es el plan de respaldo si algo falla, se debe tener un plan de respaldo para todo".

Un tercio de los bancos están preocupados porque su segunda línea no está lo suficientemente involucrada en la gestión de riesgos relacionados con la nube. Sin embargo, la segunda línea puede desempeñar un papel importante en desafiar el enfoque de la primera línea (62%), en establecer la estrategia de la empresa (31%), supervisar el apetito al riesgo y las métricas relacionadas a la nube. (40%). En el contexto del riesgo de terceros, una minoría notable de bancos tiene a su segunda línea desafiando pruebas (28%) y evaluando la criticidad (25%) de los proveedores de servicios en la nube.

## Los riesgos podrían afectar las capacidades de riesgo en la nube

En general, los CRO están más preocupados por adaptar sus capacidades de riesgo (60%) y cultura (58%) a la nube. También deben adaptar sus capacidades de riesgo de seguridad (50%) e invertir en alinearse con los requisitos regulatorios en evolución (36%).

En relación con otros riesgos, los bancos son bastante críticos con respecto al grado en que las capacidades centrales se integran en su estrategia de la nube, como se muestra en la figura 19. Incluso en áreas donde se podría esperar que estén bastante bien integradas, como continuidad del negocio, gestión de identidad y acceso, y privacidad de datos; las respuestas sugieren que los bancos no tienen la confianza esperada. En áreas como

desarrollo de sistemas y gestión de activos de infraestructura admiten niveles aún más bajos de confianza. Abordar estas brechas de capacidad será un factor esencial para que el Directorio, los reguladores y otros interesados se sientan cómodos con un cambio importante en la transición a la nube. Sin lugar a dudas, se requerirá de procesos a nivel individual y en la industria.

**Figura 19: Nivel de confianza en la integración de capacidades a la estrategia de la nube**





# 6

Industrializar  
*data analytics*  
de manera  
controlada

Desde hace varios años, la industria ha estado entusiasmada con el potencial del aprendizaje automático (*machine learning* o ML, por sus siglas en inglés) y de la inteligencia artificial (IA). Hasta hace poco, la promesa ha sido mayor que la realidad. Los bancos han estado identificando y haciendo pruebas de concepto y pilotos. Existen amplios casos de uso como en antilavado de dinero, fraude, vigilancia de conducta y decisiones crediticias. Sin embargo, solo algunos pilotos han pasado a producirse a gran escala en los bancos.

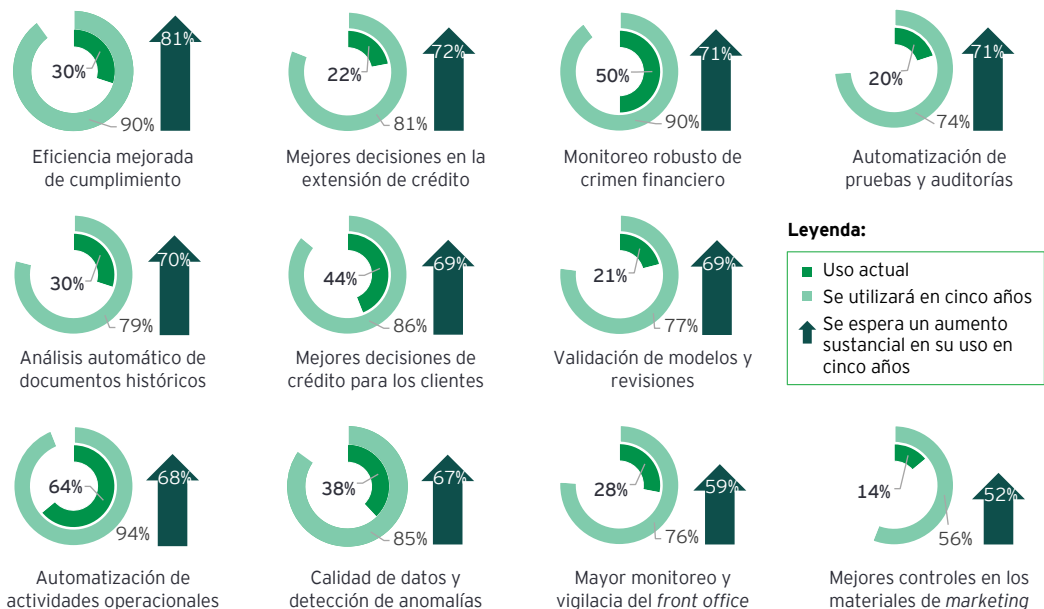
## Impulsar decisiones, no solo operaciones

En la encuesta anual de gestión de riesgos bancarios del año pasado señalamos que la industria está en la cúspide del cambio.

Se está moviendo gradualmente hacia la industrialización del aprendizaje automático e inteligencia artificial, especialmente en operaciones de primera línea. Inicialmente, los bancos se centraron en el objetivo más obvio, automatizar las tareas operativas (por ejemplo, alertas de vigilancia de delitos financieros). Todavía hay margen en algunos bancos para ampliar el uso en estas áreas.

Sin embargo, como se muestra en la figura 20, las siguientes áreas de crecimiento probablemente serán la toma de decisiones en tiempo real (como las decisiones de crédito) o la automatización de las áreas de cumplimiento y auditoría. En estas áreas, los juicios humanos más complejos serán aumentados por algoritmos.

Figura 20: Uso de aprendizaje automático e inteligencia artificial





## El aprendizaje automático y la inteligencia artificial pueden ser arriesgados

Ambos tienen un gran potencial. La industria aún no ha comprendido el grado en que estos análisis podrían cambiar la forma en la que operan los bancos.

Los profesionales de riesgos y los reguladores están concentrados en ampliar estas tecnologías. Los equipos de riesgo de los bancos ya ven desafíos al capturar nuevos riesgos (64%) y obtener el talento adecuado para gestionar estos riesgos (59%).

La falta de datos históricos sobre cómo estos modelos actúan bajo diferentes condiciones de mercado (54%) y las expectativas regulatorias complejas (47%) son desafíos adicionales.

También, hay mayores preocupaciones sociales y políticas. El discurso se centra en la ética de la inteligencia artificial<sup>9</sup>. Estas preocupaciones naturalmente van más allá de los servicios financieros. Un CRO dijo: "Intentamos tener un enfoque centrado en el análisis de riesgos, pero se necesita construir modelos regulatorios que cumplan y esto entra en conflicto con las nuevas metodologías que no encajan. Realmente es un choque cultural".

## Modelo de gestión de riesgos 2.0

El amplio uso de modelos ha sido importante en la agenda de la reforma regulatoria durante la última década. Los reguladores han sido escépticos con los modelos internos, señalando que los resultados han obstaculizado los requerimientos de capital y liquidez. Las iniciativas reguladoras recientes han mostrado un sesgo hacia enfoques estandarizados. El enfoque de modelos ha obligado a mejorar las capacidades de gestión de modelos de riesgos.

Sin embargo, los bancos reconocen que los riesgos asociados con el aprendizaje automático y la inteligencia artificial son diferentes. Casi tres de cada cinco bancos (59%) ven el mayor uso de estas técnicas de datos como un riesgo emergente en los próximos cinco años, y casi uno de cada dos (48%) apunta específicamente a los riesgos del modelo asociado. Los bancos reconocen que la innovación responsable requiere una inversión en gobernanza y gestión de riesgos en torno al aprendizaje automático y la inteligencia artificial antes de escalar su uso. Después de todo, las dificultades para gestionar los riesgos de los modelos basados en IA pueden dificultar su uso y aceptación.

Pocos bancos tienen una solución para ello. Menos de uno de cada diez (8%) cree que cuenta con un proceso de gobernanza completamente funcional para estos riesgos, y la mayoría admiten brechas en la cobertura de riesgos, tales como, riesgos de cumplimiento y de datos. Como resultado, muchos bancos están actualmente evaluando la necesidad de un nuevo marco de gobernanza (36%) o están en proceso de implementación de uno (28%).

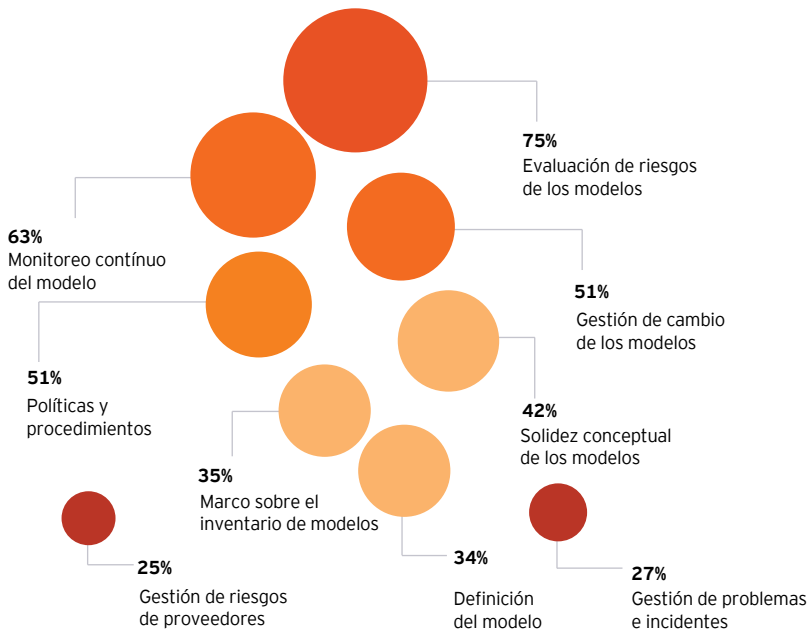


<sup>9</sup>How do you teach AI the value of trust? How embedding trust from the start can help companies reap AI's rewards. [https://www.ey.com/en\\_us/digital/how-do-you-teach-ai-the-value-of-trust](https://www.ey.com/en_us/digital/how-do-you-teach-ai-the-value-of-trust).

Los actuales modelos de gestión de riesgos también son insuficientes para mitigar los riesgos asociados al aprendizaje automático y la inteligencia artificial. En palabras de un ejecutivo, “Hay valor probablemente, pero es difícil construir sobre él. No tenemos suficiente experiencia para sentirnos cómodos con nosotros mismos, y mucho menos para convencer a los reguladores”.

Una mayoría significativa (93%) de los bancos espera mejorar su marco de gestión de riesgos en una variedad de áreas, indicadas en la figura 21<sup>10</sup>. Los bancos buscan reclutar talento especializado, ya que han puesto la experiencia de gestión de riesgos en torno al aprendizaje automático y la inteligencia artificial como el conjunto de habilidades de riesgos financieros más solicitado (el 73% espera agregar personal en esta área).

**Figura 21: Mejoras esperadas en los modelos de gestión de riesgos para abordar lo relacionado al aprendizaje automático y la inteligencia artificial en los próximos tres años**



Al final, un componente clave para ganar la aceptación de las políticas del consumidor es la transparencia. Los clientes desean saber cuándo sus datos son utilizados en la analítica de la inteligencia artificial (43%) y cuándo se usa la inteligencia artificial con los clientes (29%). Los bancos también deben ser conscientes del potencial de sesgos ocultos o desconocidos en los conjuntos de datos que conducen a resultados incorrectos (46%), capacitar a sus empleados sobre las limitaciones de la inteligencia artificial (37%), y mantenerse en sintonía para adaptarse al público y gestionar sus preocupaciones (38%).

<sup>10</sup>Building the right governance model for AI/ML: How banks can identify and manage risks to build trust and accelerate adoption <https://go.ey.com/30IfRgw>.



# 7

Brindar servicios  
sin interrupción  
a los clientes y al  
mercado

Los CRO han estado focalizando su atención hacia la gestión de riesgos no financieros dada la mejora significativa en la gestión de riesgos financieros en los últimos 10 años. De hecho, los riesgos de ciberseguridad, privacidad, de terceras partes y los asociados con las tecnologías emergentes han tomado un rol protagónico.

Podría decirse que el cambio más significativo del enfoque regulatorio y de supervisión ha sido el cambio de la resiliencia financiera a la operativa. Las autoridades, y cada vez más clientes u otras partes interesadas, no solo se centran en la capacidad de los bancos para atender a los clientes durante un *shock* financiero severo, sino también en las habilidades para hacerlo durante una interrupción significativa de sus operaciones

## De la incertidumbre a la certeza: un cambio de paradigma

Históricamente, la capacidad de recuperación operativa se ha centrado en la capacidad de los bancos para protegerse contra interrupciones físicas y reanudar sistemas, aplicaciones y capacidades específicas.

Los tiempos han cambiado. En los últimos años, los principales bancos y proveedores de infraestructura a nivel mundial han experimentado una serie de interrupciones operativas. Las causas han sido amplias, como eventos climáticos severos, fallas cibernéticas, interrupciones de terceros y fallas en el sistema. El impacto, real y reputacional, ha sido significativo. Las gerencias de los bancos han tenido que admitir fallas ante clientes, reguladores y, algunos, ante autoridades políticas.

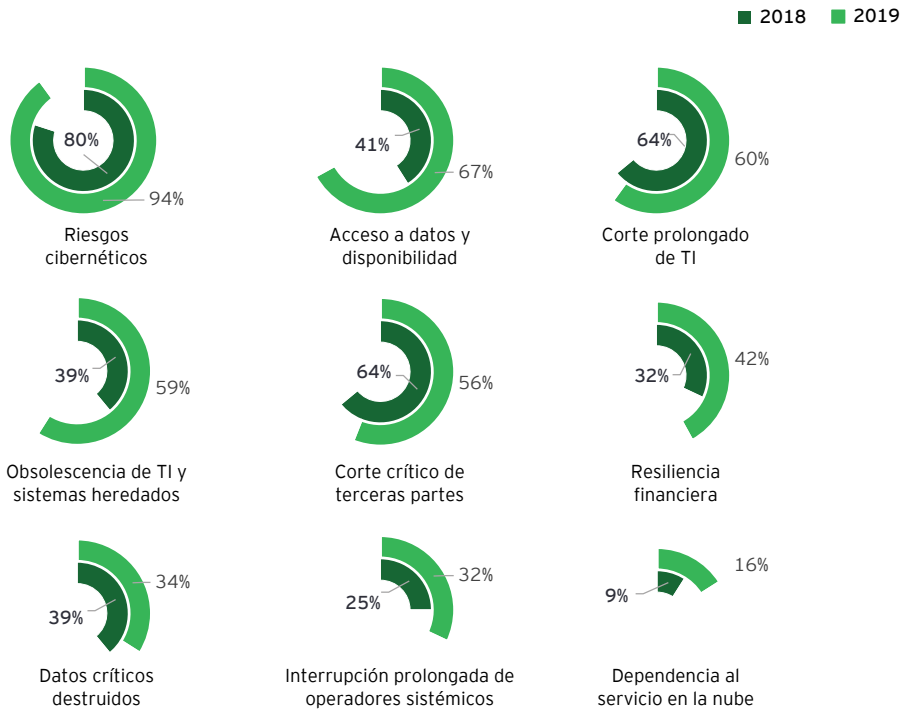
Los reguladores han restablecido rápidamente los fundamentos sobre cómo gestionar la resiliencia empresarial. Ahora están evaluando las capacidades de los bancos para intermediar continuamente en los mercados y brindar servicios

a sus clientes, asumiendo que se podría producir alguna interrupción de algún tipo. El alcance de las actividades de resiliencia también está siendo desafiado, ya que las autoridades buscan comprender las capacidades para prevenir, responder, recuperarse y aprender de las interrupciones.

Los bancos, naturalmente, tienen una serie de preocupaciones respecto a lo que podría desencadenar una interrupción, como se señala en la figura 22. Muchas de estas preocupaciones han aumentado en los últimos años, especialmente el acceso y la disponibilidad de datos, así como la obsolescencia de la tecnología de la información y los sistemas heredados. Un CRO comentó: “Internamente estamos debatiendo si dado el ritmo del cambio tecnológico, en lugar de arreglar y actualizar los sistemas flojos, debemos construir un banco totalmente distinto. Los sistemas están tan enredados, es realmente difícil llegar a donde se quiere debido a los sistemas heredados”.



Figura 22: Principales preocupaciones sobre el riesgo de resiliencia



\*Por ejemplo, liquidez, capital y garantías.

## Concéntrese en la gobernanza

Debido a que muchos factores pueden precipitar una interrupción, la gobernanza de la resiliencia es prioritaria. En cierto nivel, esto representa la forma en que el Directorio supervisa y desafía la estrategia y el marco de resiliencia. En términos más prácticos, significa cómo se integrará la resiliencia en todo el banco. Los bancos se están focalizando en la resiliencia, como se observa en la figura 23<sup>11</sup>.



La integración de la gestión de riesgos y los procesos operativos siguen siendo el desafío más importante para mantener la resiliencia empresarial.

**Omaira Briceño**  
Gerente Senior de Servicios Financieros  
en EY Centroamérica

<sup>11</sup>Ten ways to enhance firmwide resilience [https://www.ey.com/en\\_gl/financial-services/tenways-to-enhance-firmwide-resilience](https://www.ey.com/en_gl/financial-services/tenways-to-enhance-firmwide-resilience).

Figura 23: Funciones integradas para fortalecer la resiliencia



## Aplicar una fuerte visión sobre la resiliencia

Inevitablemente, la gestión de riesgos de la segunda línea tendrá que intensificar su enfoque sobre los riesgos de resiliencia, identificando los problemas a través de una gama de disciplinas existentes, como la ciberseguridad, los riesgos de TI, los eventos climáticos severos o los riesgos de seguridad física. La segunda línea juega un papel importante en muchos bancos. Uno de cada dos establece la estrategia y el marco de resiliencia de toda la empresa (49%), valida que la resiliencia se encuentra en el marco de riesgo y la taxonomía (52%) y establece métricas de resiliencia en el banco (49%). Curiosamente, casi la mitad (46%) gestiona el plan de gestión de crisis, en lugar de la primera línea<sup>12</sup>.

Al desafiar el enfoque de resiliencia de la primera línea (un rol que ya asume el 61%), la gestión de riesgos de la segunda línea debe centrarse en las capacidades básicas para prevenir, responder, recuperarse y aprender de las interrupciones. Las capacidades relacionadas con la recuperación ante desastres y las copias de seguridad de datos son relativamente maduras, según los bancos. Los marcos de gestión de crisis y respuesta a incidentes tienen niveles de madurez mixtos. Las capacidades de los bancos que requieren mayores mejoras son en las áreas de (i) gobierno y estrategia del banco, (ii) gestión de programas e informes; y (iii) gestión del apetito y tolerancia a la disrupción<sup>13</sup>.

<sup>12</sup>Managing through crises: preparation is key [https://www.ey.com/en\\_gl/financial-services/ten-ways-to-enhance-firmwide-resilience](https://www.ey.com/en_gl/financial-services/ten-ways-to-enhance-firmwide-resilience).

<sup>13</sup>UK regulators have proposed that firms develop impact tolerances, which define their upper level of tolerance for disruption to certain business services, under the assumption that disruption will occur. This differs from a risk appetite statement or recovery-time objective, as those incorporate an element of probability. See EY/UK Finance, *Perspectives: Operational resilience in financial services, June 2019* ([https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-perspectives-operational-resilience-in-financial-services/\\$FILE/ey-perspectives-operationalresilience-in-financial-services.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-perspectives-operational-resilience-in-financial-services/$FILE/ey-perspectives-operationalresilience-in-financial-services.pdf)).



# 8

Adaptar  
los efectos  
cambiantes de  
la geopolítica  
en los bancos y  
sus clientes

Los bancos han resistido presiones políticas y riesgos geopolíticos durante los últimos años. Los problemas políticos van y vienen, y los bancos generalmente se las arreglan. Muchos señalan que han estado en funcionamiento durante décadas o cientos de años.

Hasta cierto punto eso es cierto. Los bancos han estado sujetos por mucho tiempo a cambios y presiones políticas directas e indirectas durante las últimas décadas. Se podría argumentar que la agenda regulatoria de la última década o post crisis de la deuda soberana europea de 2009 mostraron cómo las presiones políticas y regulatorias pueden volverse borrosas. Sin embargo, la mayoría de los bancos supieron manejar la situación.

## Más cerca de casa

Actualmente las presiones políticas parecen diferentes. La distribución del poder político está cambiando, especialmente entre Oriente y Occidente. Las transformaciones tecnológicas se están acelerando, haciendo que el mundo esté cada vez más interconectado. La migración y el cambio climático son asuntos globales sin jurisdicción. No sorprende que tres de cada cinco bancos vean los problemas geopolíticos o políticos internos como riesgos emergentes para los próximos cinco años.

La figura 24 destaca los riesgos políticos que más preocupan a los bancos. El impacto de algunos de

estos riesgos es difuso, por lo tanto, es difícil de discernir ante los roles cambiantes de China, Rusia y los Estados Unidos, o el auge del populismo en las democracias. Otros son más palpables, como estar sujetos a ataques cibernéticos entre estados y naciones, o el impacto del Brexit en el Reino Unido y la Unión Europea.

Muchos creen que los asuntos políticos tendrán un impacto importante en los bancos y en los clientes. Cuatro de cada cinco esperan que el impacto sea algo importante (58%) o mucho más significativo (22%) durante la próxima década. Los bancos creen que se verán afectados por el impacto general en la demanda global o doméstica (78%), la volatilidad inesperada del mercado (74%) y el impacto en la demanda de los clientes (41%). Las cadenas de suministro de clientes corporativos (32%) o, en menor medida, la fortaleza operativa o financiera de terceros o contrapartes bancarias (10%), podrían verse afectadas negativamente.

## No es una cuestión de plantear hipótesis

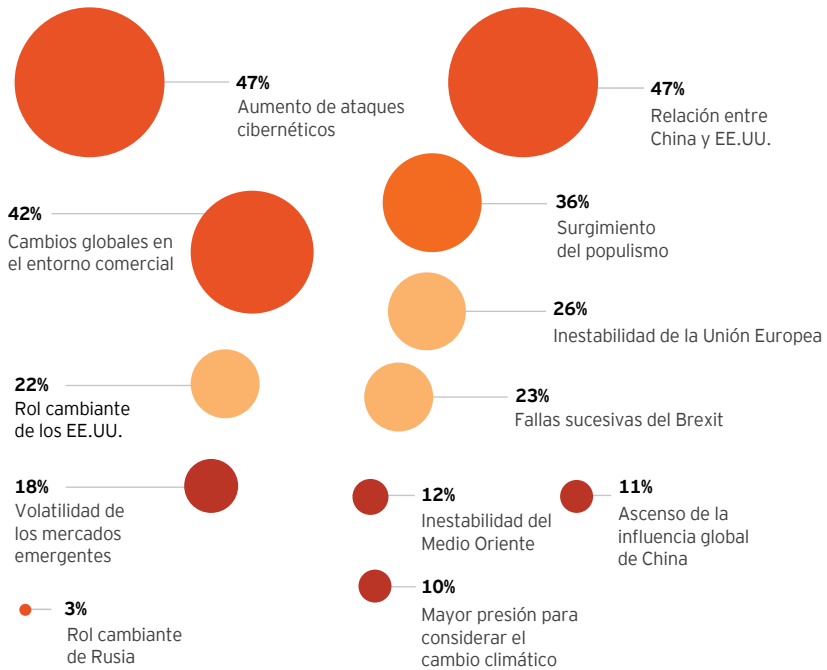
Para muchos ejecutivos, evaluar tendencias geopolíticas complejas parece más un arte que una ciencia. Requiere capacidad de leer entre líneas y hacer predicciones audaces, pero especulativas, sobre los posibles resultados políticos y la relevancia de los mismos en sus instituciones<sup>14</sup>.



<sup>14</sup>Why you need a strategic approach to political risk [https://www.ey.com/en\\_gl/geostrategy/why-you-need-a-strategic-approach-to-political-risk](https://www.ey.com/en_gl/geostrategy/why-you-need-a-strategic-approach-to-political-risk).



Figura 24: Principales riesgos geopolíticos que afectarán a los bancos en la próxima década



Sin embargo, aunque reconocen que estarán sujetos a mayores riesgos políticos en el futuro, los bancos también deben ser más conscientes de estos riesgos para adaptarse mejor a ellos. Cuatro de cada cinco bancos dicen que necesitan mejorar su comprensión o capacidad de adaptarse a medida que los riesgos políticos cambian.

Los bancos deben establecer capacidades sólidas para evaluar los riesgos y determinar acciones potenciales para abordar los riesgos identificados<sup>15</sup>.

Como se muestra en la figura 25, los bancos destacan que están muy centrados en las condiciones macroeconómicas (de segundo orden), así como en incorporar consideraciones políticas en los mercados, sectores y clientes a los que están expuestos. Más allá de esas decisiones centradas en el mercado, es importante que las cuestiones políticas se incorporen a escenarios de pruebas de estrés de capital, procesos anuales de planificación

<sup>15</sup>What we are watching: geostrategic outlook [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/eycom/en\\_gl/topics/geostrategy/ey-geostrategic-outlook-february-2019.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/eycom/en_gl/topics/geostrategy/ey-geostrategic-outlook-february-2019.pdf).

estratégica y planes de continuidad comercial.

La segunda línea tiene un papel esencial al traducir la política en la toma de decisiones. Como lo expresó un ejecutivo de riesgos: "La función de riesgos debe ayudar a establecer y definir el marco, inculcar mayor disciplina y desafiar la gestión de la primera línea". Una gran proporción de bancos (75%) tiene a su segunda línea para monitorear el impacto de la política en el perfil de riesgo y desafiar los planes de negocios (o de país o sector), e incorporar los riesgos políticos (47% y 39%, respectivamente).

Dentro de ese contexto, es importante traducir el análisis teórico en acciones prácticas. Un CRO destacó una variedad de formas en que su banco incorpora los riesgos políticos en la toma de decisiones de gestión: "Primero lo abordamos al analizar el riesgo país. Y si algún país se está volviendo más riesgoso, las decisiones en cuanto a si abrimos o mantenemos abiertas ciertas oficinas son reevaluadas. También observamos dónde están los proveedores externos. Finalmente, analizamos el riesgo crediticio y las exposiciones directas. Observamos nuestro portafolio y el impacto en ciertos sectores." Hacerlo bien tomará tiempo. Como señaló, "la mayoría de lo que hacemos son ajustes a medio plazo".

El cambio climático ha aumentado en las agendas públicas y políticas. Todos conocen el hecho de que el mundo acaba de experimentar el verano más caluroso registrado. La realidad de los incendios en Brasil y California, o los huracanes en Asia y América Central, son presentados en horario televisivo estelar. El cambio climático se ha movido rápidamente de lo que parecía un debate académico a veces esotérico (especialmente sobre causa y magnitud) a un problema político y social a nivel mundial. El mayor impacto del cambio climático recaerá en muchos de los países más pobres del mundo.

**Figura 25: Formas que los bancos analizan el impacto de los riesgos geopolíticos**





# 9

Abordar  
el impacto  
del cambio  
climático en los  
bancos y en la  
sociedad



## El cambio climático es uno de los principales riesgos por gestionar de nuestra carrera.

### Alejandro Diosdado

Director Ejecutivo de Gestión de Riesgo para Servicios Financieros en EY México

Los bancos reconocen cada vez más la importancia de este tema. Más de la mitad de los bancos (52%) ve los asuntos ambientales y de cambio climático como un riesgo emergente clave para los próximos cinco años, en comparación a hace un año que la cifra contaba con un poco más de un tercio (37%).

Sin embargo, los niveles de comprensión del impacto potencial en los bancos, por ejemplo, en el incumplimiento del crédito o de los préstamos corporativos, varía significativamente de un banco a otro, y de un continente a otro. Algunos bancos se han comprometido con las Naciones Unidas para lanzar la banca responsable y están impulsando los compromisos del cambio climático en su organización. Otros están más centrados en abordar su huella ambiental. Los bancos tienen que abordar el riesgo del cambio climático no solo en sus operaciones, sino también en términos de entender cómo les afecta atender a sus clientes y cómo afecta a su balance y capital. El ritmo de actividad seguramente se acelerará en los próximos años, dada la creciente demanda pública para actuar.

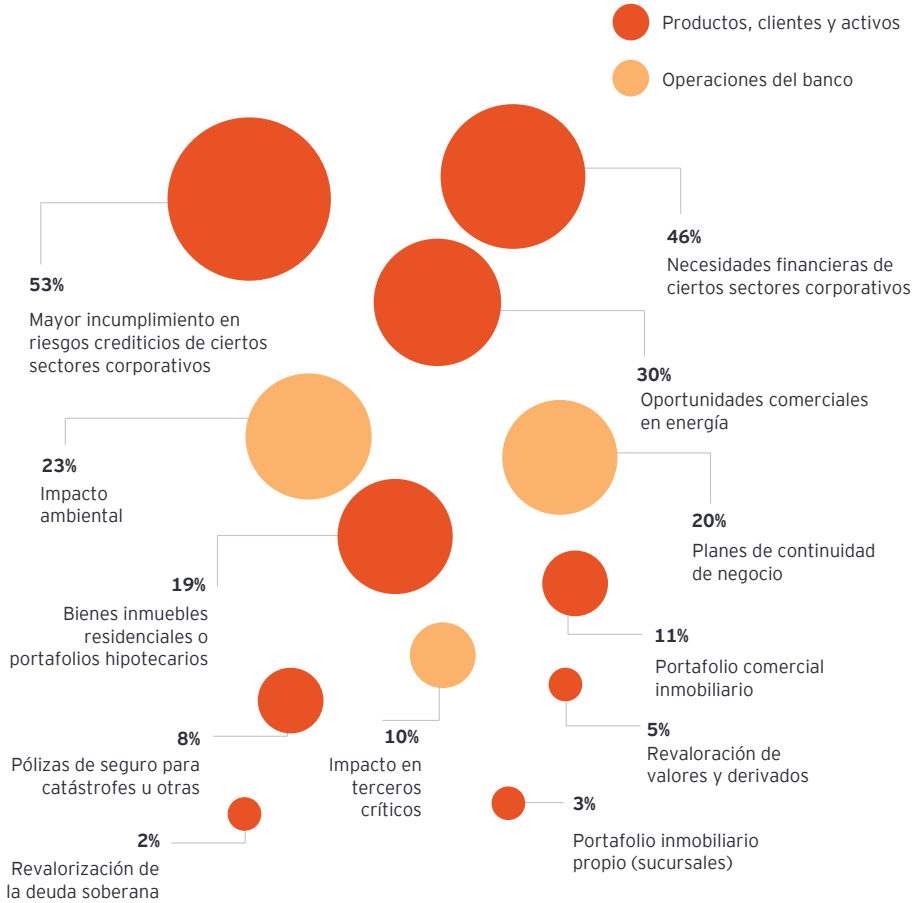
## En el centro de la sostenibilidad medio ambiental

Como resultado, los bancos están cada vez más presionados para considerar de manera amplia los riesgos del cambio climático, así como los ambientales y sociales. De hecho, "el creciente ímpetu regulatorio y las expectativas sociales más amplias, junto con el deseo y el propósito de nuestra institución", han impulsado esos riesgos en la agenda, comentó un gerente de riesgos bancarios.

Los bancos son el foco de la sostenibilidad medio ambiental. Muchos tienen operaciones significativas de gestión de activos, y en su función de administración, están presionando a las empresas en las que invierten para que aborden la sostenibilidad. Esto refleja los compromisos institucionales más amplios con prácticas comerciales y finanzas sostenibles, así como la necesidad de tener en cuenta los asuntos ambientales, sociales y de gobierno para atraer inversores minoritarios e institucionales, quienes están cada vez más en sintonía con estos temas.

Sin embargo, la industria está preocupada por los riesgos del cambio climático por razones comerciales y prácticas. Como se destaca en la figura 26, los bancos reconocen que el cambio climático afectará a sus clientes de manera directa. Se materializarán nuevas oportunidades comerciales, como lo destacan los reguladores de algunos países (como el Reino Unido) para comprender e informar sobre los riesgos y las oportunidades del cambio climático.

Figura 26: Impactos más significativos del cambio climático



## No adivine, analice

Así como las empresas aseguradoras están modificando sus políticas y precios, los bancos también están considerando el hecho de que ellos también deben evaluar cómo les afecta el cambio climático. Algunos bancos están invirtiendo fuertemente en su estrategia de cambio climático con impacto en toda la empresa.

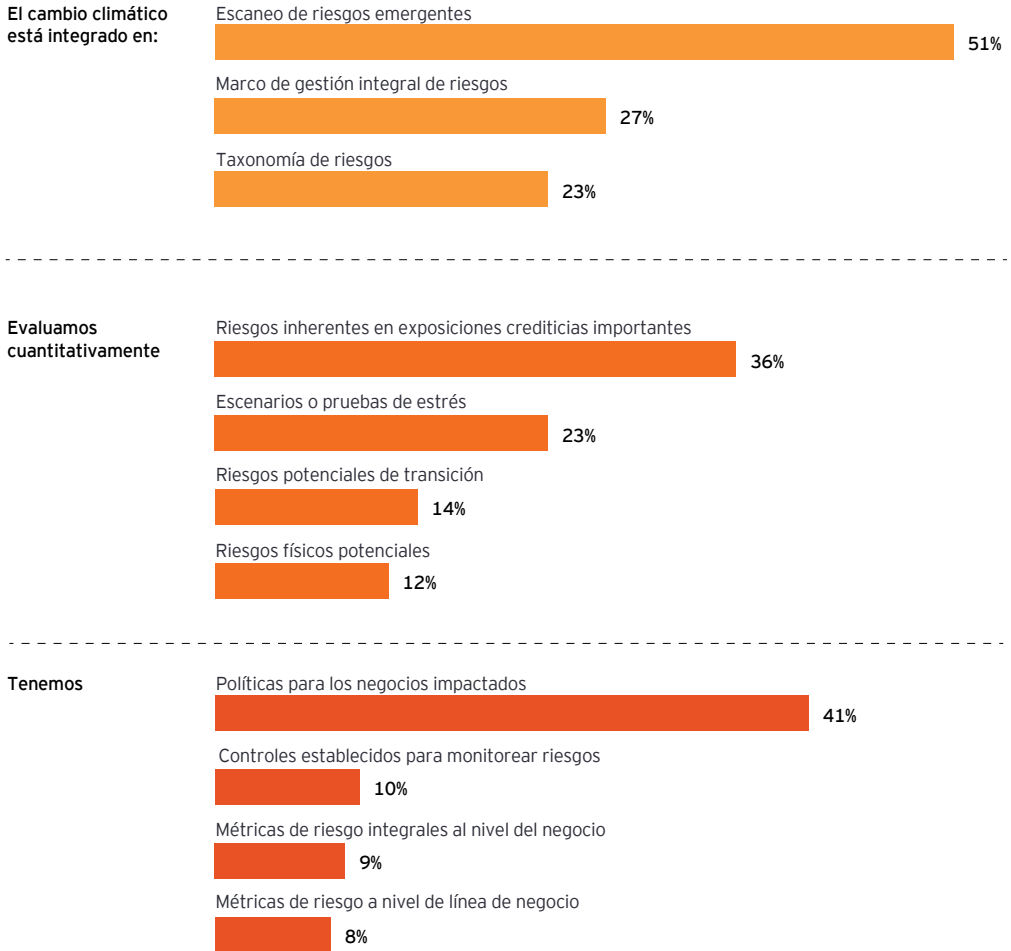
Los bancos saben que se requiere un análisis profundo al ser una cuestión política y delicada. "Es importante abordar este problema de una manera no emocional", señaló un CRO. Cuatro de cada cinco (79%) bancos han incorporado el cambio climático en su enfoque de gestión de riesgos. La mitad (51%) lo ha incorporado en su análisis de riesgos emergentes, mientras que dos de cada cinco (41%) ya han adoptado políticas sobre el impacto en los negocios.

Los bancos más proactivos han comenzado a incorporar el riesgo de cambio climático en sus capacidades básicas de gestión de riesgos:

- ▶ Más de un tercio (36%) ha evaluado los riesgos inherentes a exposiciones crediticias, y casi una cuarta parte (23%) lo ha incorporado en su planificación de escenarios con fines de pruebas de estrés.
- ▶ Alrededor de una cuarta parte lo ha incorporado en su marco de riesgo empresarial (27%) y a la taxonomía de riesgos (23%), aunque solo 1 de cada 10 tiene métricas de riesgo a nivel de toda la empresa (9%) y a nivel de unidad de negocio (8%).
- ▶ Casi un tercio (32%) está evaluando el impacto en las pérdidas crediticias esperadas, más de una cuarta parte (26%) está determinando el impacto en el capital, y uno de cada cinco (21%) se centra en los cambios de sensibilidad del balance en condiciones externas relacionadas con el cambio climático.



**Figura 27: Formas de incorporar los riesgos del cambio climático en la gestión de riesgos empresariales**



\*Riesgos de transición de pasar a una economía baja en carbono

La forma en que el análisis de este riesgo está integrado en la toma de decisiones es diversa<sup>16</sup>. Un ejecutivo dijo "Abordamos el riesgo a través del análisis de portafolio y de políticas para las áreas afectadas. Tanto el riesgo físico como el de transición se consideran para mitigar el riesgo climático. En general, este riesgo se trata como cualquier otra categoría, es decir, se incorpora en las decisiones de crédito y en los modelos de escenarios. Se aborda sector por sector y depende de cada cliente".

La clave es ir más allá de la simple divulgación. Más de la mitad de los bancos (55%) dependen de revelaciones externas para crear el régimen de gobierno necesario. Los bancos están mejorando la calidad de supervisión del Directorio sobre el cambio climático. Algunos bancos pequeños (8%) tienen en cuenta este riesgo en sus programas de compensación.

Obtener buenos datos para impulsar la toma de decisiones será esencial. Las iniciativas de grupos del sector ambiental como el trabajo de la Junta de Estabilidad Financiera y sus las divulgaciones financieras relacionadas con el clima, estimularán a un público mejor informado. En el sector privado también están desarrollando calificaciones sobre el riesgo de cambio climático. Sin embargo, la calidad de los datos es incipiente. Como señaló un ejecutivo, "es importante obtener los datos correctos para modelar y administrar estos riesgos, pero aún no hay fuentes de datos confiables". Otro ejecutivo dijo: "es un desafío recopilar datos, porque las métricas son confusas".

<sup>16</sup>How can you prepare for tomorrow's climate, today?  
[https://www.ey.com/en\\_gl/bankingcapital-markets/how-can-you-prepare-for-tomorrows-climate-today](https://www.ey.com/en_gl/bankingcapital-markets/how-can-you-prepare-for-tomorrows-climate-today).

## ¿Primero el cambio climático, luego qué?

Algunos bancos reconocen que el cambio climático es simplemente la punta del *iceberg*. Los bancos se verán cada vez más atraídos a cuestiones ambientales o sociales.

El cambio climático no es el único problema ambiental que requiere atención. Por ejemplo, también tenemos la escasez de agua. Un ejecutivo de riesgos, preocupado por la capacidad de recuperación operativa y la dependencia de los servicios compartidos en ciertos lugares, relacionó la capacidad de recuperación con las preocupaciones ambientales: "Hay una creciente escasez de agua. Es posible que podamos hacer que nuestro personal trabaje, pero ¿qué pasa si no tienen acceso inmediato al agua? ¿No amenaza esto nuestro plan de continuidad empresarial?".

Más allá de los asuntos ambientales, hay cuestiones sociales controversiales. Los ejecutivos de riesgos destacan que, si bien el cambio climático puede ser el riesgo más prominente en este momento, los riesgos sociales son aún más desafiantes para los bancos y podrían crear mayores problemas. Un ejecutivo de riesgos señaló el control de armas: los bancos pueden identificar, aislar y dejar de financiar a los fabricantes de armas, pero ¿cómo podrían hacer lo mismo con las tiendas que venden armas? Del mismo modo, con relación a la inmigración y los asuntos de detención, ¿deben los bancos dejar de financiar las prisiones comerciales?





# 10

Satisfacer las demandas emergentes de los consumidores con ofertas personalizadas

Están cambiando las preferencias de los consumidores y sus comportamientos de compra respecto a productos y servicios financieros.

La investigación de servicios financieros de EY *NextWave* muestra que el consumidor promedio está pasando de comprar y ser propietario a alquilar y usar. El impacto en los bancos será un cambio en la entrega de servicios y fijación de precios, para entregar y fijar precios de un paquete integral de productos, servicios y capacidades de valor agregado.

El modelo de fijación de precios puede basarse en la suscripción (es decir, los productos financieros se agrupan a menudo con productos no financieros y se compran en un período de suscripción) frente a una tarifa fija plana (es decir, en el que los productos financieros se compran por transacción o actividad). Estos productos, servicios y capacidades agrupados se centrarán cada vez más en eventos clave de la vida<sup>17</sup> (por ejemplo, casarse, convertirse en padres).

Este cambio a un nuevo modelo para satisfacer las necesidades del consumidor afectará la forma en la que operan los bancos y exigirá nuevos enfoques para gestionar los riesgos inherentes.

## Impacto significativo en productos y operaciones

A pesar de que la industria se encuentra en las primeras etapas de avanzar hacia modelos de negocios y servicios radicalmente diferentes basados en suscripciones, los profesionales de riesgo son conscientes del impacto de dicho cambio.

La figura 28 resalta los aspectos probablemente más afectados de un banco. Como era de esperar, los productos y servicios relacionados con pagos y bienes raíces residenciales probablemente se verán afectados de manera inmediata. Después de todo, se han visto más influidos por el aumento de los competidores no bancarios o *FinTech*. Los productos de depósito, ahorro e inversión también se verán afectados, aunque de forma menor según la opinión de los CRO.

Las operaciones bancarias también se verán afectadas, especialmente las operaciones digitales o en línea del banco, así como su estrategia tecnológica y la presencia de sucursales.



<sup>17</sup>"NextWave Consumer Financial Services: financial subscriptions are coming [https://cdn.foleon.com/upload/3941/nextwave\\_cfs\\_research\\_report\\_final\\_april\\_2019.67be3d331ef6.pdf](https://cdn.foleon.com/upload/3941/nextwave_cfs_research_report_final_april_2019.67be3d331ef6.pdf)."

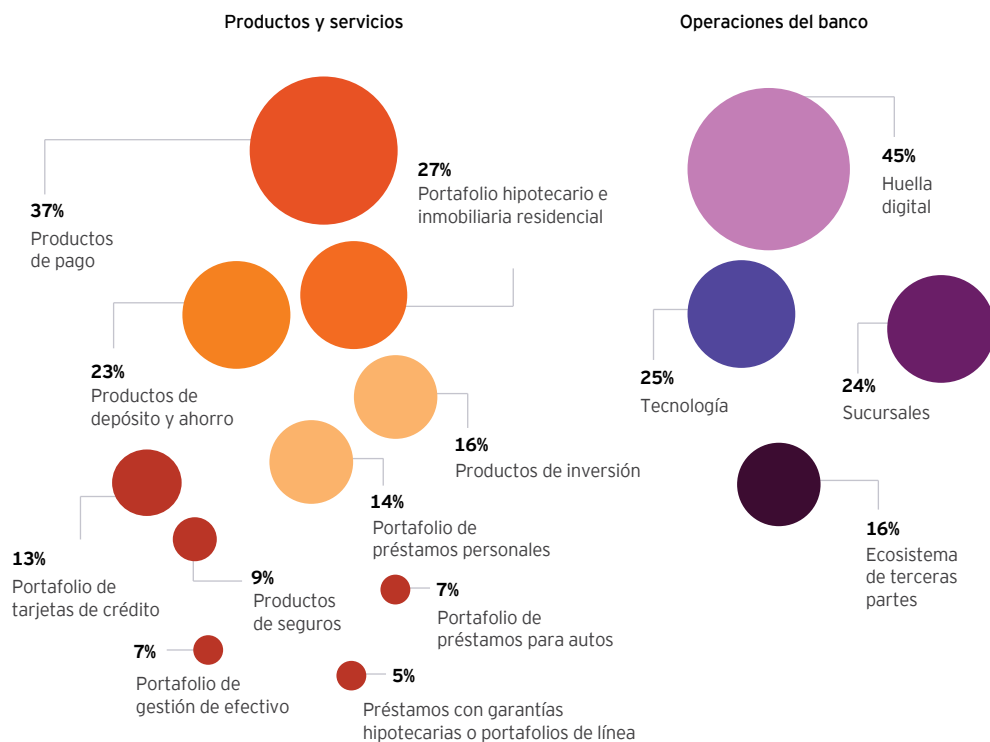


Los bancos están buscando cambiar la forma en que hacen negocios para satisfacer la necesidad y expectativas del cliente en el futuro.

Numa Arellano

Socio de Consultoría para la Industria  
Financiera en EY Perú

Figura 28: Áreas más afectadas por satisfacer las nuevas necesidades del consumidor



## Enfrentar los desafíos de manera directa

Los requerimientos analíticos en el futuro son difíciles de predecir. El cambio a modelos basados en suscripción, o parecidos, generan nuevos riesgos basados en modelos comerciales no necesariamente probados. De hecho, un ejecutivo afirmó "El concepto de personalización puede abrir una caja de Pandora respecto a los riesgos. ¿Son las ofertas discriminatorias si no se hacen de la manera "correcta"?"

Más de dos quintos (44%) de los profesionales de riesgo se dan cuenta de que el desafío más apremiante será fijar el precio del servicio de manera adecuada, y un tercio entiende que será aún más difícil hacerlo durante la vida útil de la oferta combinada. Algunos ven riesgos integrados, como los asociados con el cumplimiento (25%) y los riesgos relacionados con el producto (23%). Como resultado, algunos bancos destacan los desafíos relacionados con ser transparentes para el cliente en las inversiones de fijación de precios (26%) y al generar mayores riesgos para el cliente (24%). Como dijo un CRO "Los riesgos están aumentando porque la tolerancia de los clientes está disminuyendo. Lo que era aceptable hace dos años, ya no lo es ahora".

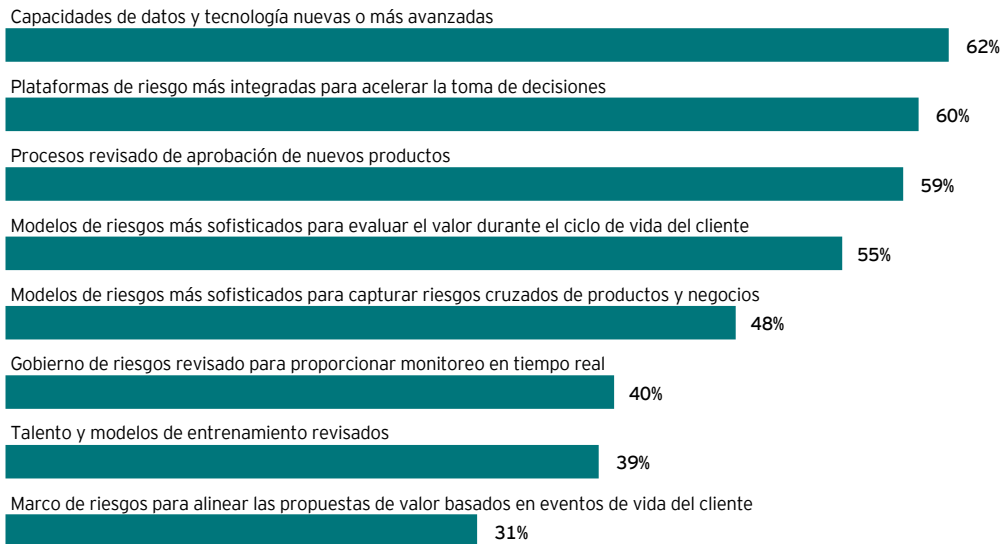


## Se requerirán capacidades de riesgo nuevas o mejoradas


Satisfacer las necesidades del cliente de maneras sustancialmente diferentes requerirá capacidades de riesgo mejoradas o nuevas, como se destaca en la figura 29. En primer lugar, se necesitará mayor análisis de datos y nuevas formas de modelar el

valor del cliente durante la vida útil del producto o servicio, para capturar riesgos entre productos o negocios asociados. Dicho análisis deberá incorporarse en los procesos de aprobación de nuevos productos. El monitoreo de riesgos tendrá que expandirse, en parte para estimular una toma de decisiones más rápida e informada.

Figura 29: Posibles cambios necesarios en las capacidades de riesgo



Como manifestó un CRO, la dimensión de riesgo de ofrecer un nuevo valor a los clientes destaca nuevos problemas: “¿Cómo se verifica que el cliente compre los productos de la manera correcta? ¿Cómo saber que se está vendiendo de la manera correcta? ¿Cómo verificar que se están leyendo y entendiendo los nuevos términos y condiciones?”




# Los titulares de la próxima década contarán la historia

Mirando hacia los últimos 10 años, es reconfortante proporcionar una narrativa convincente de que la gestión del riesgo bancario fue mucho mejor de lo que era antes de la crisis. No importa si se hicieron cambios para cumplir con la legislación o con las normas regulatorias y de supervisión, o si fueron voluntarios. El cambio generalmente fue bueno.

Todos recuerdan los titulares de hace una década. Los medios de comunicación escribieron constantemente sobre la industria financiera de manera poco halagadora. Cada semana, un nuevo éxito de taquilla de libros llegaba contando una historia sobre el período previo a la crisis y cómo se manejó mal en las primeras semanas y meses a medida que se desarrollaba.

Nadie estaba libre de críticas. Los políticos, entre otros, apoyaron reglamentos fiscales orientados al crecimiento, y presionaron por la creciente propiedad de las viviendas, especialmente en los Estados Unidos. Los reguladores promovieron normas “blandas”. Las juntas directivas de los bancos supervisaban inadecuadamente a la administración. La alta gerencia se interesó por sí misma y sólo se compensaba el crecimiento. Las agencias de calificación de riesgos fueron cómplices en la emisión de calificaciones máximas para productos complejos de financiamiento estructurado. La profesión contable fue cuestionada.

Hemos recorrido un largo camino desde entonces.



A medida que uno mira hacia adelante, ¿cuáles serán los titulares relacionados con la banca en los próximos 10 años?

¿Serán positivos? "¿Los banqueros ayudan a detener el cambio climático?" Algo como "Los bancos apoyan a las pequeñas empresas, a pesar de la crisis económica a nivel mundial".

¿O serán negativos? "Los bancos han dado paso a las entidades tecnológicas". "La inteligencia artificial nos falló: los bancos admiten que la mala conducta es profunda en su código". "Ayer, los cibercatacantes paralizaron el sistema financiero global".

Sólo el tiempo dirá. Sin embargo y sin exagerar, la gestión de riesgos desempeñará un papel influyente para determinar qué resultado será el más probable.



# Metodología de la investigación y demografía de los participantes

EY y el Instituto de Finanzas Internacionales (IIF) encuestaron a bancos e instituciones diversas miembros del IIF y a otros bancos pertenecientes a los top cinco de cada región a nivel global desde junio hasta septiembre de 2019. Los CRO de los bancos participantes u otros altos ejecutivos de riesgos fueron entrevistados, completaron la encuesta o realizaron ambos.

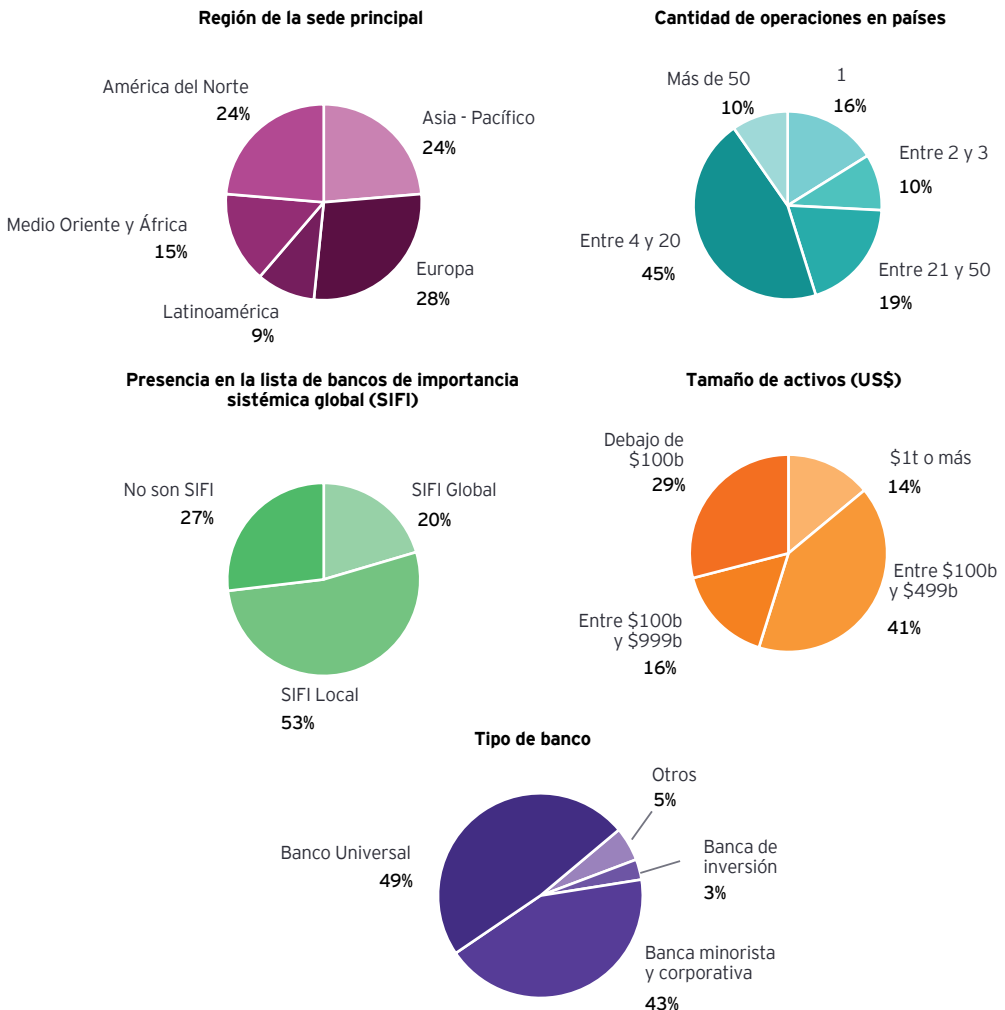
En total, participaron 94 empresas de 43 países (cifra comparativa a los 74 bancos del 2018). A nivel regional, estos bancos tenían su sede principal en Asia-Pacífico (21), Europa (26), Medio Oriente y África (14), Latinoamérica (10) y América del Norte (23). Del total de participantes, 19 son bancos de importancia sistémica a nivel mundial y 49 son designados como sistémicamente importantes a nivel local. Los datos en este informe proceden de los 92 bancos que completaron la encuesta cuantitativa, y la interpretación incluye



ideas obtenidas de entrevistas cualitativas con otros bancos. Como se muestra en la figura 30, los bancos que participaron en este informe eran bastante diversos en términos de tamaño de activos, alcance geográfico y tipo de banco.

Vale la pena señalar que otras 21 instituciones financieras participaron informalmente respondiendo a la encuesta. Estos datos no están incluidos en el informe, sin embargo ayudaron en la interpretación y redacción de este informe.

**Figura 30: Demografía de los participantes**





# Contactos EY y IIF

## ■ Líderes regionales en Consultoría de Gestión de Riesgos de EY

### **Andrés Fuentes**

Socio Líder Regional de Servicios Financieros LATAM Norte  
andres.fuentes@mx.ey.com

### **Gustavo Díaz**

Socio de Ciberseguridad para Servicios Financieros EY Colombia  
gustavo.diaz@co.ey.com

### **José Carlos Bellina**

Socio Líder de Consultoría para Servicios Financieros EY Perú  
jose.bellina@pe.ey.com

### **Numa Arellano**

Socio de Consultoría para Servicios Financieros EY Perú  
numa.arellano@pe.ey.com

### **Alejandro Diosdado**

Director de Gestión de Riesgo para Servicios Financieros EY México  
alejandro.diosdado@mx.ey.com

### **Leonidas Rey**

Gerente senior de Servicios Financieros EY Centroamérica  
leonidas.rey@cr.ey.com

### **Omaira Briceño**

Gerente Senior de Servicios Financieros EY Centroamérica  
omaira.briceño@pa.ey.com

## ■ Instituto Internacional de Finanzas (IIF)

### **Andres Portilla**

Managing Director, Regulatory Affairs Washington, D.C.  
aportilla@iif.com

### **Martin Boer**

Director, Regulatory Affairs Washington, D.C.  
mboer@iif.com

### **Stefan Gringel**

Policy Advisor, Regulatory Affairs Washington, D.C.  
sgringel@iif.com

#### Acerca de EY

EY es el líder global en servicios de auditoría, impuestos, transacciones y consultoría. La calidad de servicio y conocimientos que aportamos ayudan a brindar confianza en los mercados de capitales y en las economías del mundo. Desarrollamos líderes excepcionales que trabajan en equipo para cumplir nuestro compromiso con nuestros stakeholders. Así, jugamos un rol fundamental en la construcción de un mundo mejor para nuestra gente, nuestros clientes y nuestras comunidades.

Para más información visite:  
[www.ey.com/pe](http://www.ey.com/pe)

© 2020 EY.  
Todos los derechos reservados.



#### Sobre el Instituto de Finanzas Internacionales

El Instituto de Finanzas Internacionales (IIF) es la asociación global de la industria financiera, con cerca de 500 miembros en más de 70 países. Su misión es apoyar a la industria financiera en la gestión prudente de los riesgos; desarrollar prácticas sólidas de la industria; y abogar por políticas regulatorias, financieras y económicas que sean de interés general para sus miembros y fomenten la estabilidad financiera global y el crecimiento económico sostenible. Los miembros del IIF incluyen bancos comerciales y de inversión, gestores de activos, compañías de seguros, fondos soberanos, fondos de cobertura, bancos centrales y bancos de desarrollo.

Para más información visite:  
[www.ey.com/pe](http://www.ey.com/pe)

El Instituto de Finanzas Internacionales (IIF)  
1333 H St NW, Suite 800E  
Washington, DC 20005-4770  
Estados Unidos  
Tel: +1 202 857 3600  
Fax: +1 202 775 1430  
[www.iif.com](http://www.iif.com)  
[info@iif.com](mailto:info@iif.com)

