



¿De qué manera
la IA redefinirá la
resilencia

ante riesgos que
aún no se han
imaginado?



The better the question. The better the answer. The better the world works.



Shape the future
with confidence

A photograph of the Aurora Borealis (Northern Lights) in a dark, cold landscape. The sky is a deep blue and purple, with the aurora displaying vibrant green and blue light patterns. The ground is dark and flat, with a few small lights visible in the distance.

REIMAGINE RISK



Kapish Vanvaria

Líder Global de *Risk Consulting*

EY

Bienvenidos a la tercera entrega del Estudio Global de Transformación de Riesgos de EY. En nuestro primer artículo, mostramos cómo el entorno de riesgos se ha convertido en NAVI (no lineal, acelerado, volátil e interconectado, por sus siglas en inglés) y cómo las organizaciones “Estrategas de Riesgos” están mejor adaptadas a este nuevo mundo de riesgos. En nuestro segundo artículo, analizamos cómo las empresas prosperan en el mundo NAVI al replantear el modelo operativo de riesgos para priorizar la estrategia, basarse en factores desencadenantes y adoptar un enfoque orientado a la gobernanza.

Sin embargo, es más fácil decirlo que hacerlo. ¿Cómo se definen los factores desencadenantes y se establece la gobernanza para un universo amplio y creciente de riesgos extremos? ¿Cómo se logra esto para riesgos que nadie ha imaginado aún? Construir el nuevo modelo operativo es prácticamente imposible con procesos manuales y limitaciones humanas. La velocidad, escala y capacidad de análisis de la IA son factores de cambio indispensables.

Adicionalmente, muchas funciones de riesgos avanzan con relativa lentitud en la adopción de la IA. Las acciones no están a la altura de las ambiciones. Este capítulo se centra en las barreras para su adopción y en cómo los líderes de riesgos pueden superarlas mediante un enfoque nativo de IA y preparado para el futuro. En lugar de automatizar los procesos existentes, aprovechar plenamente el potencial de generación de valor de la



IA requiere replantear los procesos con un enfoque centrado en la IA.

Los *Value Blueprints* proporcionan marcos personalizables que abordan múltiples limitaciones simultáneamente y generan un valor acumulativo, en lugar de estancarse.

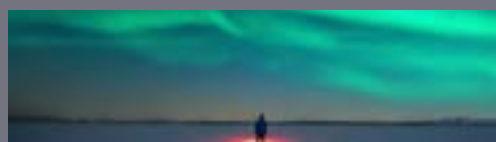
Hasta ahora, las crisis del entorno operativo NAVI han sorprendido a la mayoría de las empresas sin la preparación necesaria, obligándolas a reaccionar apresuradamente después de los hechos. Esto aún no ha representado una desventaja competitiva, ya que todas se encontraban en la misma situación.

Sin embargo, esto está cambiando. Algunas empresas están utilizando la IA para transformar radicalmente sus funciones de riesgos y complementan este cambio con la telemetría y la supervisión necesarias para conocer el funcionamiento de sus agentes y respaldar cada decisión impulsada por IA. Ante futuras crisis, estas empresas podrían anticiparse a los impactos a medida que se materializan y responder con mayor rapidez que sus competidores.

¿Cómo puede aprovechar la velocidad, la escala y la capacidad de análisis de la



	Introducción	6
01	Reimaginar la función de riesgos para la era de la IA	12
02	“Esperar y ver” ya no es suficiente	18
03	La IA se está acelerando, con puntos de inflexión inesperados	26
04	Construir una función de riesgos nativa de IA y preparada para el futuro	32
	Resumen	41
	Contactos	42





Renato Urdaneta

Socio de Risk Consulting
EY Perú

Las organizaciones enfrentan hoy un entorno de negocios marcado por la incertidumbre, la aceleración tecnológica impulsada por la inteligencia artificial, el incremento de las amenazas cibernéticas y la necesidad de adaptar continuamente sus modelos de negocio.

Los riesgos ya no evolucionan de forma aislada ni siguen patrones lineales. Por el contrario, se encuentran cada vez más interconectados, generando impactos simultáneos que pueden afectar la estrategia, las operaciones, la reputación y la capacidad de crecimiento de las empresas. Esta nueva realidad refleja lo que en EY definimos como un entorno de riesgos no lineal, acelerado, volátil e interconectado (NAVI por sus siglas en inglés), donde la capacidad de anticipación se convierte en una ventaja competitiva fundamental.

En el Perú, este contexto adquiere una dimensión particularmente compleja. A los retos globales asociados a la transformación digital, la ciberseguridad, la inteligencia artificial, y las tensiones geopolíticas, se suman otros desafíos propios de nuestro entorno, como la conflictividad social en zonas de influencia de proyectos estratégicos, la creciente preocupación por la seguridad ciudadana y criminalidad, los riesgos asociados a fenómenos climáticos como el Fenómeno del Niño y los impactos de la informalidad sobre la competitividad de diversos sectores económicos, el cual crea entornos operativos más complejos para las organizaciones formales.

Ante esta realidad, las organizaciones están fortaleciendo sus capacidades de resiliencia, continuidad del negocio, gestión de crisis, cumplimiento y cultura ética, reconociendo que la anticipación y la gestión integral del riesgo son fundamentales para proteger el valor y asegurar la sostenibilidad del negocio.

Frente a este panorama, presentamos una nueva edición del estudio global de EY sobre transformación de riesgos, que analiza cómo la inteligencia artificial está redefiniendo la resiliencia empresarial y la forma en que las organizaciones identifican, evalúan y gestionan riesgos cada vez más complejos. La investigación muestra que las organizaciones líderes están evolucionando desde enfoques reactivos hacia capacidades más dinámicas, capaces de detectar señales tempranas, modelar escenarios de alta incertidumbre y fortalecer la toma de decisiones estratégicas mediante tecnologías avanzadas.

Uno de los principales hallazgos es que la inteligencia artificial tiene el potencial de transformar profundamente la gestión de riesgos, al permitir el análisis de grandes volúmenes de información, la identificación de patrones emergentes y la evaluación de escenarios en tiempo real. Sin embargo, el verdadero valor radica en rediseñar la gestión del riesgo incorporando capacidades predictivas, monitoreo continuo y respuestas más ágiles. Este enfoque resulta especialmente relevante para las organizaciones, que buscan aprovechar la analítica avanzada y la IA para anticipar amenazas, comprender mejor las interdependencias entre riesgos y fortalecer la resiliencia del negocio.

La investigación confirma que la inteligencia artificial tiene el potencial de transformar la gestión empresarial, aunque su adopción todavía enfrenta retos vinculados con los datos, la gobernanza, la tecnología y el talento. En este contexto, las organizaciones más resilientes serán aquellas capaces de anticipar riesgos, tomar decisiones basadas en información confiable y responder con agilidad a los cambios del entorno. Las conclusiones del estudio invitan a los líderes empresariales a avanzar hacia modelos de gestión más predictivos, donde la convergencia entre estrategia, inteligencia artificial y gestión de riesgos se convierta en una fuente de valor y ventaja competitiva sostenible.

En EY reafirmamos nuestro compromiso de acompañar a las organizaciones peruanas en el fortalecimiento de sus capacidades de gobierno, riesgos y cumplimiento, ayudándolas a construir empresas más resilientes, más seguras y preparadas para afrontar con confianza los desafíos y oportunidades de un entorno cada vez más dinámico y exigente.

Sobre EY Risk Serie de transformación

**60**

Entrevistas

28ejecutivos senior
de gestión de
riesgos**15 +**líderes de la
práctica de
Consultoría de
Riesgos de EY**1,200**

Encuestados

Este artículo forma parte de la serie de Transformación de Riesgos de EY. Esta serie explora la simbiosis entre el riesgo y la estrategia mediante la identificación y el aprendizaje de los comportamientos y las mentalidades de las empresas. Estrategias de riesgos, un grupo de organizaciones que aborda la gestión de riesgos de manera más estratégica que las empresas con enfoque tradicional. Estas organizaciones están mejor preparadas para el entorno de riesgos NAVI, lo que les permite lograr mejores resultados en materia de riesgos y de negocio.

La investigación cuantitativa para este artículo incluye una encuesta realizada por la organización global de EY a 1,200 profesionales de riesgos durante abril y mayo de 2025. Los encuestados pertenecen a 21 sectores y 12 países, y representan a organizaciones con ingresos anuales superiores a US\$1,000 millones. Para participar en la encuesta, los profesionales debían tener responsabilidades relacionadas con la gestión de riesgos en su organización y desempeñar un cargo en la alta dirección, como responsables de una unidad de negocio, miembros del directorio o integrantes de comités de auditoría, riesgos, cumplimiento, nominaciones y gobierno corporativo.

La investigación cualitativa para este artículo incluyó una docena de entrevistas con profesionales de riesgos, que se suman a las más de 50 entrevistas realizadas para el artículo anterior de esta serie. Algunas de estas entrevistas sirven de base para las perspectivas de Estrategias de Riesgos invitados que se presentan en este artículo.



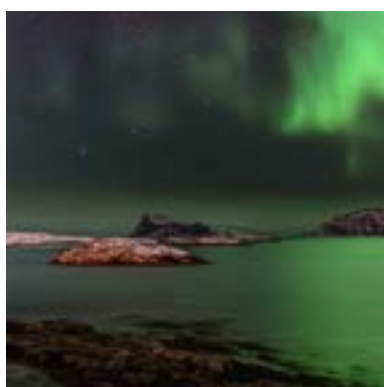
Dos enfoques frente a la gestión de riesgos: estrategias y tradicionales

Para ayudarnos a identificar las empresas que vinculan estrechamente el riesgo con la estrategia y el negocio, evaluamos en qué medida las organizaciones:

- ▶ **Alinean** la función de gestión de riesgos con la estrategia general del negocio.
- ▶ **Toman decisiones** de negocio basadas en una estrategia informada por riesgos.
- ▶ **Incentivan** a los profesionales de gestión de riesgos mediante métricas de negocio.
- ▶ **Consideran** la gestión de riesgos como un habilitador del crecimiento del negocio.

Tras realizar una segmentación de clases latentes para comprender cómo se agrupaban las respuestas a estas preguntas, creamos un índice que reflejara dichas relaciones. Cada pregunta se formuló utilizando una escala de cinco puntos y asignamos una puntuación a cada respuesta según el nivel de acuerdo o el grado en que la afirmación describía a la organización. Tras agregar las puntuaciones y normalizarlas en una escala de 0 a 100, se construyó el índice de referencia. Con base en pruebas estadísticas, se clasificó como estrategias de riesgo al 32% de los encuestados con las puntuaciones más altas y como profesionales de riesgo tradicionales al 25% con las puntuaciones más bajas.

La velocidad, la escala y la capacidad de análisis de la IA son factores decisivos para impulsar un crecimiento resiliente en el complejo entorno de riesgos actual.



Al momento de redactar este artículo, los líderes de riesgos de todo el mundo enfrentan dos conmociones externas: la guerra con Irán y el posterior cierre del estrecho de Ormuz, así como las capacidades sin precedentes de los modelos de IA de frontera para identificar vulnerabilidades cibernéticas a gran escala.

Este artículo no ofrece recomendaciones sobre cómo responder a ninguna de estas crisis. La cuestión no es cómo reacciona ante estos desafíos, sino si continúa reaccionando y cuánto tiempo más planea permanecer en un modo reactivo. La pregunta no se limita a estas disrupciones, sino que abarca disrupciones como estas. Para cuando lea este artículo, es posible que estas crisis hayan disminuido, pero casi con certeza habrán sido reemplazadas por otras conmociones sistémicas.

Estas dos disrupciones ponen de relieve una tensión central que enfrentan los líderes de riesgos, estrategia y tecnología. La crisis del estrecho de Ormuz ejemplifica una transición hacia lo que EY denomina el mundo NAVI: un entorno postpandemia en el que los riesgos son cada vez más no lineales, acelerados, volátiles e interconectados. Sobrevivir y prosperar en este entorno requiere un enfoque de gestión de riesgos fundamentalmente diferente, prácticamente imposible de implementar sin la velocidad, la escala y la capacidad de análisis de la IA. Sin embargo, como lo demuestran los avances de la IA de frontera en materia de ciberseguridad, la propia evolución de la IA también es NAVI. Pueden surgir inesperadamente nuevos modelos de frontera y capacidades que alteren los planes de adopción de IA de las empresas y los supuestos en los que se sustentan, generando una incertidumbre que puede hacer que los líderes duden en adoptar plenamente la IA.

01

Reimaginar la función de riesgos para la era de la IA

Capturar el valor que ofrecen la velocidad, escala y capacidad de análisis de la IA requiere replantear la gestión de riesgos con un enfoque integrado desde el diseño.





“El entorno de riesgos pospandemia se ha vuelto cada vez más complejo”, afirma Bill Diaz, CEO de Archer. “Ahora los riesgos surgen en cualquier lugar y en cualquier momento, y a menudo desencadenan reacciones en cadena. El ritmo es más rápido y los efectos son mayores. La IA es fundamental para gestionar los riesgos en este entorno; es crucial para manejar el mayor volumen y la mayor complejidad actuales, así como para responder a los riesgos en tiempo real.

A medida que las empresas se han visto golpeadas por la volatilidad de los últimos años, la resiliencia se ha convertido en un mantra. Sin embargo, el entorno de riesgos NAVI no solo generó más riesgos, sino que también transformó fundamentalmente la propia naturaleza del riesgo. Del mismo modo, las empresas no solo necesitan mayor resiliencia, sino una resiliencia diferente: deben replantear y redefinir lo que significa la resiliencia en un nuevo mundo de riesgos.

Si el enfoque tradicional de la resiliencia era reactivo y se limitaba a proteger la continuidad del negocio, el nuevo enfoque consiste igualmente en ser proactivo e impulsar el crecimiento estratégico. Como todo buen plan de acción, esto incluye tanto la ofensiva como la defensa. La ofensiva garantiza que la planificación estratégica se base en una comprensión integral de los riesgos emergentes y sus impactos estratégicos. La defensa garantiza que se puedan mantener los compromisos fundamentales frente a las interrupciones del entorno NAVI. ¿El resultado final? Una relación simbiótica en la que la estrategia se vuelve resiliente y la resiliencia impulsa el crecimiento estratégico.

Para lograr esta visión, la gestión de riesgos debe cambiar de tres maneras fundamentales

1. Las empresas necesitan la capacidad de detectar y responder en tiempo real ante acontecimientos que cambian rápidamente.
2. Las funciones de riesgos necesitan modelar un gran número de evaluaciones y escenarios a gran escala, a medida que proliferan los riesgos y sus interconexiones, y que los riesgos extremos, antes considerados de baja probabilidad, requieren una consideración más seria.
3. Las empresas deben hacer que las fallas de imaginación sean cosa del pasado, en un momento en que se ven sorprendidas repetidamente por conmociones externas y puntos de inflexión no lineales, así como por los impactos posteriores inesperados de riesgos interconectados y en cascada.

Estos cambios requieren superar las limitaciones de la capacidad humana; lograr una función de Riesgos preparada para el entorno NAVI únicamente mediante procesos manuales es prácticamente imposible.

Por ello, las tecnologías emergentes, y especialmente la IA, se vuelven indispensables. La IA puede reinventar la gestión de riesgos mediante tres capacidades transformadoras:

1. La velocidad reemplaza los procesos manuales lentos y periódicos por procesos automatizados de respuesta rápida y en tiempo real.
2. La escala permite analizar variables y modelar escenarios en volúmenes que superan por varios órdenes de magnitud la capacidad humana.
3. Perspectiva aborda la complejidad del entorno de riesgos NAVI mediante capacidades analíticas avanzadas, así como el potencial para superar los sesgos conductuales y los puntos ciegos humanos, desde el sesgo de confirmación y la desensibilización hasta la sobrecarga cognitiva y la parálisis en la toma de decisiones

Sin embargo, generar valor a partir de todo el potencial de estas capacidades no está garantizado. El valor que se obtiene depende de cómo se implemente la IA.

La IA es el factor de cambio indispensable, pero solo si se utiliza para construir el futuro de la gestión de riesgos, no para automatizar su pasado.

Inicialmente, muchas empresas han optado por aprovechar las oportunidades más evidentes de automatizar sus procesos existentes para obtener mejoras de eficiencia, por ejemplo, mediante la adopción de plataformas de gobierno, riesgo y cumplimiento (GRC). Esto puede generar resultados tangibles y a corto plazo, desde la estandarización de taxonomías y la automatización de procesos manuales hasta una mayor coordinación. Las principales plataformas GRC incorporan cada vez más capacidades de IA agentica para transformar los flujos de trabajo estáticos en una ejecución más adaptable y habilitada por IA.

El enfoque incremental de automatizar los procesos existentes ha sido un buen punto de partida. Puede demostrar la prueba de concepto y generar un retorno de la inversión a corto plazo. También es el enfoque menos disruptivo para las estructuras operativas heredadas y el más fácil de implementar.

Sin embargo, allí no se encuentran los mayores beneficios. “La mayoría de las empresas se han sentido obligadas a adoptar la IA”, afirma Raul Villar Jr., CEO de Optro. “Todos los directorios y equipos de alta dirección se han centrado en cómo aprovechar esta tecnología en su beneficio. Por ello, todos han invertido en IA, pero la mayoría aún no ha obtenido el retorno que esperaba de esas inversiones”.

Nuestra adquisición de *Midship*, una plataforma de IA agéntica, estuvo impulsada por el deseo de acelerar la generación de valor y por la convicción de que el futuro de GRC no consiste en auditorías más rápidas, sino en auditorías fundamentalmente diferentes”.

En efecto, aprovechar plenamente el valor de la IA requiere una transformación estructural: no automatizar los procesos existentes, sino reimaginarlos desde cero con un enfoque nativo de IA.

“Las empresas líderes están dejando de incorporar la IA como un complemento de los procesos y, en cambio, buscan utilizarla para reinventarlos radicalmente”, afirma Dan Diasio, líder global de IA de Consultoría de EY. “Están transformando las formas de trabajo. Esto implica cuestionar si un proceso específico sigue siendo necesario y cómo debería ser, en su lugar, el futuro proceso nativo de IA. La verdadera oportunidad de generar valor no proviene de utilizar la IA como un elemento añadido, sino de integrarla en los procesos y las funciones”.

Este enfoque de IA “incorporada” abre la puerta a replantear radicalmente los procesos y las funciones existentes. La tabla adjunta presenta ejemplos de estos cambios.



Las empresas líderes están dejando de incorporar la IA como complemento de un proceso y, en cambio, buscan utilizarla para reinventar fundamentalmente los procesos.

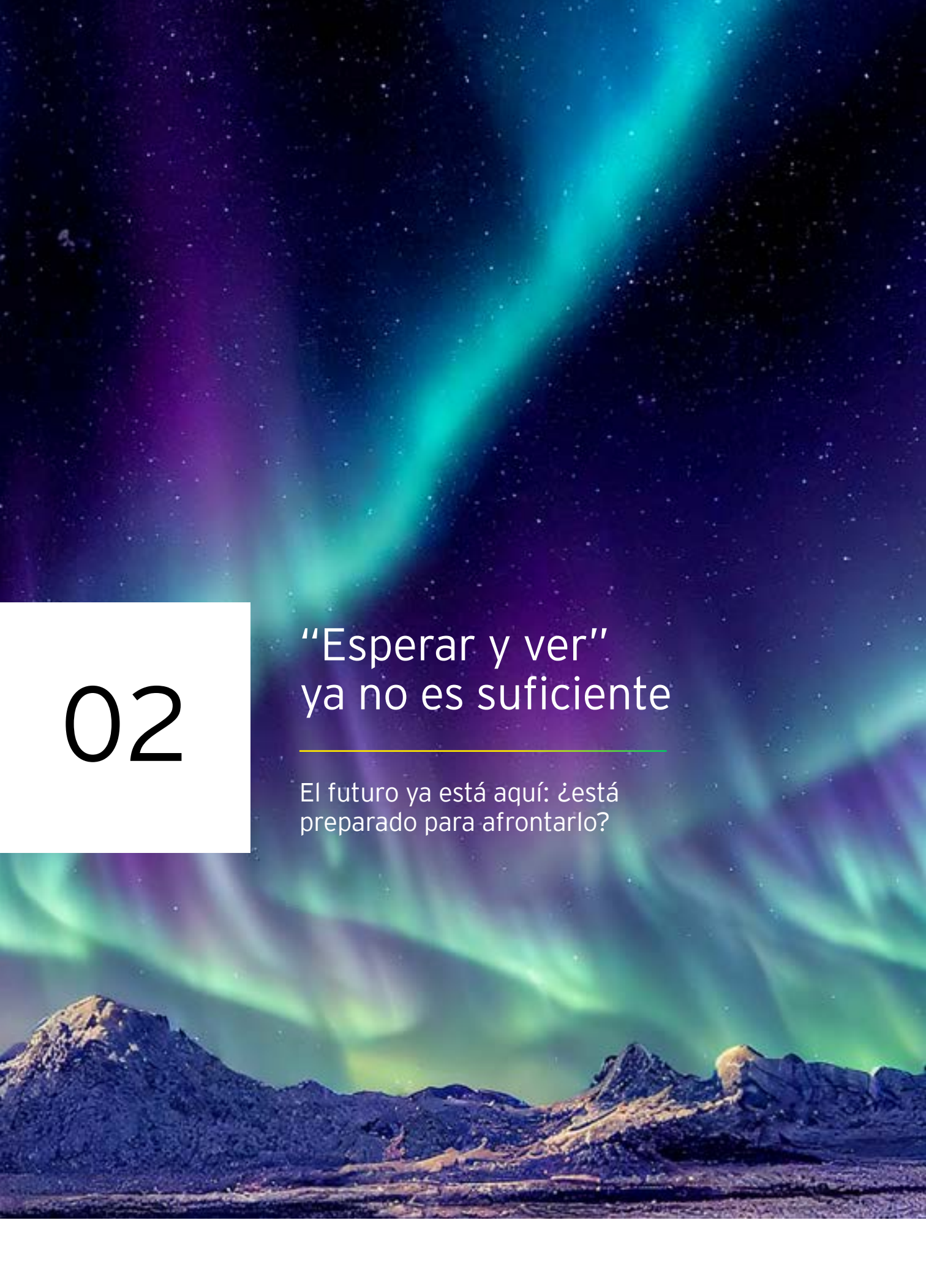
Dan Diasio

Líder de Consultoría en Inteligencia Artificial
EY Global

	IA complementaria	IA Integrada
Apetito de riesgo	Respalda los procesos existentes de apetito de riesgo (p. ej., resume las exposiciones, prepara borradores de materiales para el comité y compara las declaraciones de apetito de riesgo con incidentes recientes).	La IA reevalúa dinámicamente el apetito de riesgo, en consonancia con los objetivos estratégicos. (p. ej., sintetiza continuamente datos internos y de mercado, y los alinea con los objetivos estratégicos para ajustar el apetito de riesgo en tiempo real).
Identificación de riesgos y evaluación	La IA automatiza los procesos manuales (p. ej., implementa encuestas e interpreta respuestas de texto libre, edita y estandariza descripciones de riesgos, y calcula evaluaciones con base en métricas tradicionales de probabilidad × impacto).	El motor de generación de escenarios identifica y evalúa riesgos a gran escala, eliminando las fallas de imaginación (p. ej., simula miles de escenarios para identificar riesgos extremos e impactos en cascada, evalúa los riesgos en función de su impacto futuro sobre los objetivos estratégicos y pasa del muestreo al análisis de la población completa).
Risk Mitigation	La IA hace más eficientes los procesos de mitigación existentes (p. ej., recomienda controles, revisa las respuestas de mitigación y estandariza las acciones de remediación dentro de las plataformas de GRC).	La IA permite definir estrategias de mitigación de forma proactiva y a escala (p. ej., responsables y escalamientos integrados en los flujos de trabajo de agentes, y generación de escenarios a escala para mitigar un amplio universo de riesgos).
Monitoreo y Detección	La IA respalda un enfoque periódico basado en el calendario (p. ej., redacta y edita informes periódicos y auditorías centrados en métricas de cumplimiento, según el calendario de auditoría y presentación de informes).	Los agentes de escaneo multimodal monitorean los riesgos en tiempo real en toda la empresa (p. ej., agentes integrados en la primera línea monitorean diversos flujos de datos para reevaluar continuamente las probabilidades de los riesgos emergentes, mientras que un modelo del entorno operativo de la empresa evalúa continuamente el impacto en las operaciones y los objetivos estratégicos).

	IA complementaria	IA Integrada
Respuesta al riesgo	La IA facilita una respuesta posterior a los hechos para permitir la continuidad del negocio (p. ej., las alertas automatizadas requieren la intervención humana para revisar, deliberar e implementar la respuesta).	Los agentes y los humanos que supervisan el proceso utilizan protocolos predefinidos para responder de manera ágil y en tiempo real (p. ej., los paneles dinámicos informan a los responsables humanos sobre los riesgos emergentes; cuando se superan los umbrales, los agentes activan protocolos y notifican a los humanos que supervisan el proceso en los puntos de decisión pertinentes; los protocolos pueden adaptarse, según sea necesario, a las circunstancias cambiantes).



A full-page background image featuring a vibrant Aurora Borealis (Northern Lights) display in shades of green and blue against a dark, star-filled night sky. Below the lights, a range of dark, rugged mountains is visible under a soft, ambient glow.

02

“Esperar y ver” ya no es suficiente

El futuro ya está aquí: ¿está
preparado para afrontarlo?



La adopción de la IA –y, en particular, el uso de un enfoque de IA integrada para impulsar la transformación de la gestión de riesgos– es esencial para la resiliencia en el entorno de riesgos NAVI.

Sin embargo, gran parte del ámbito de riesgos ha avanzado lentamente en la adopción de la IA y otras tecnologías emergentes, especialmente cuando se trata de implementar tecnología de maneras verdaderamente transformadoras.

Una amplia mayoría de los estrategias de riesgos –que conciben sus funciones de riesgos como habilitadoras del crecimiento estratégico– reconoce el potencial disruptivo de las tecnologías emergentes:

- ▶ Siete de cada diez estrategias de riesgos (70%) coinciden en que la IA transformará fundamentalmente el modelo operativo de su función de riesgos, en comparación con solo el 40% de los que siguen el enfoque tradicional.
- ▶ De manera similar, el 67% de los estrategias afirma que las tecnologías emergentes tienen el potencial de cambiar fundamentalmente la manera en que abordan la gestión de riesgos, para alinearla mejor con el entorno de riesgos NAVI, en comparación con solo el 41% de los que siguen el enfoque tradicional
- ▶ Aunque una amplia mayoría de los estrategias de riesgos reconoce el potencial, los niveles de adopción son considerablemente menores y las brechas entre los estrategias y los de enfoque tradicional son aún más reducidas. Las acciones están rezagadas respecto de las ambiciones.

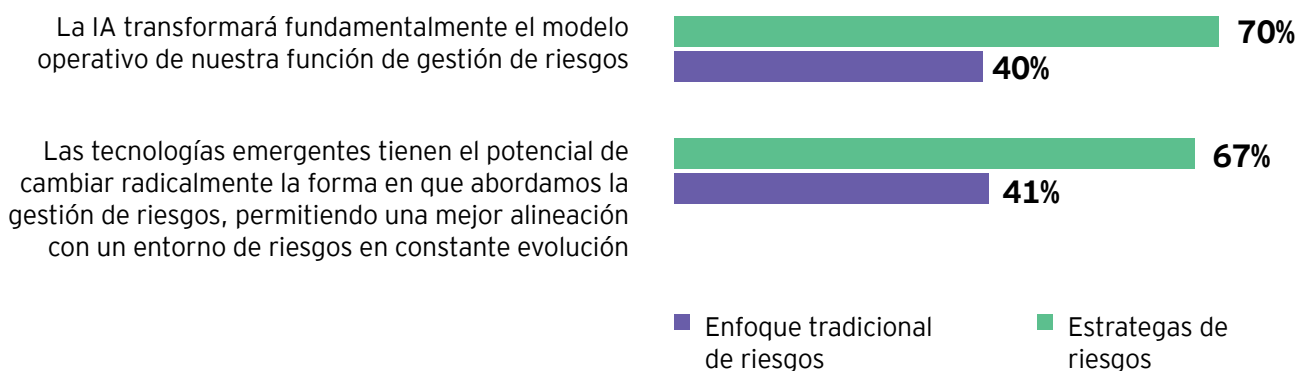
Las dos tecnologías con mayor nivel de adopción son la IA tradicional y el procesamiento del lenguaje natural. Estas también son las tecnologías más antiguas incluidas en la encuesta, ya que ambas anteceden a la adopción generalizada de la IA generativa.

En cuanto a las demás tecnologías incluidas en nuestra encuesta –que tienen un mayor potencial para impulsar la transformación de la gestión de riesgos–, los niveles de adopción son mucho menores, incluso entre los estrategas.

Las funciones de riesgos están aplicando tecnologías emergentes en casos de uso tanto incrementales como transformadores en proporciones similares. Sin embargo, el rezago de los tradicionales frente a los estrategas es casi dos veces mayor en los casos de uso transformadores –una brecha de 8.2 puntos porcentuales– que en los casos de uso incrementales –una brecha de 4.5 puntos porcentuales–.

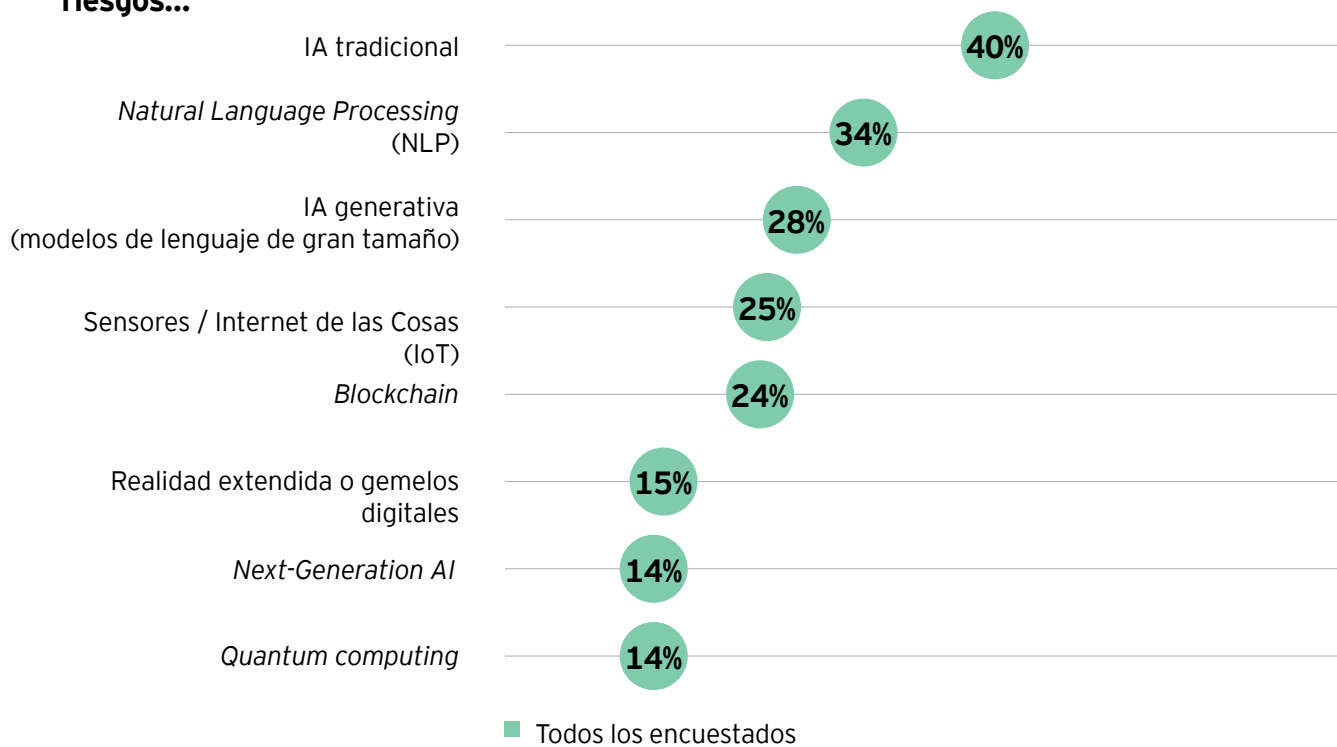


Los estrategas de riesgos reconocen en mayor medida el potencial transformador de las tecnologías emergentes que quienes mantienen enfoques tradicionales de gestión de riesgos.

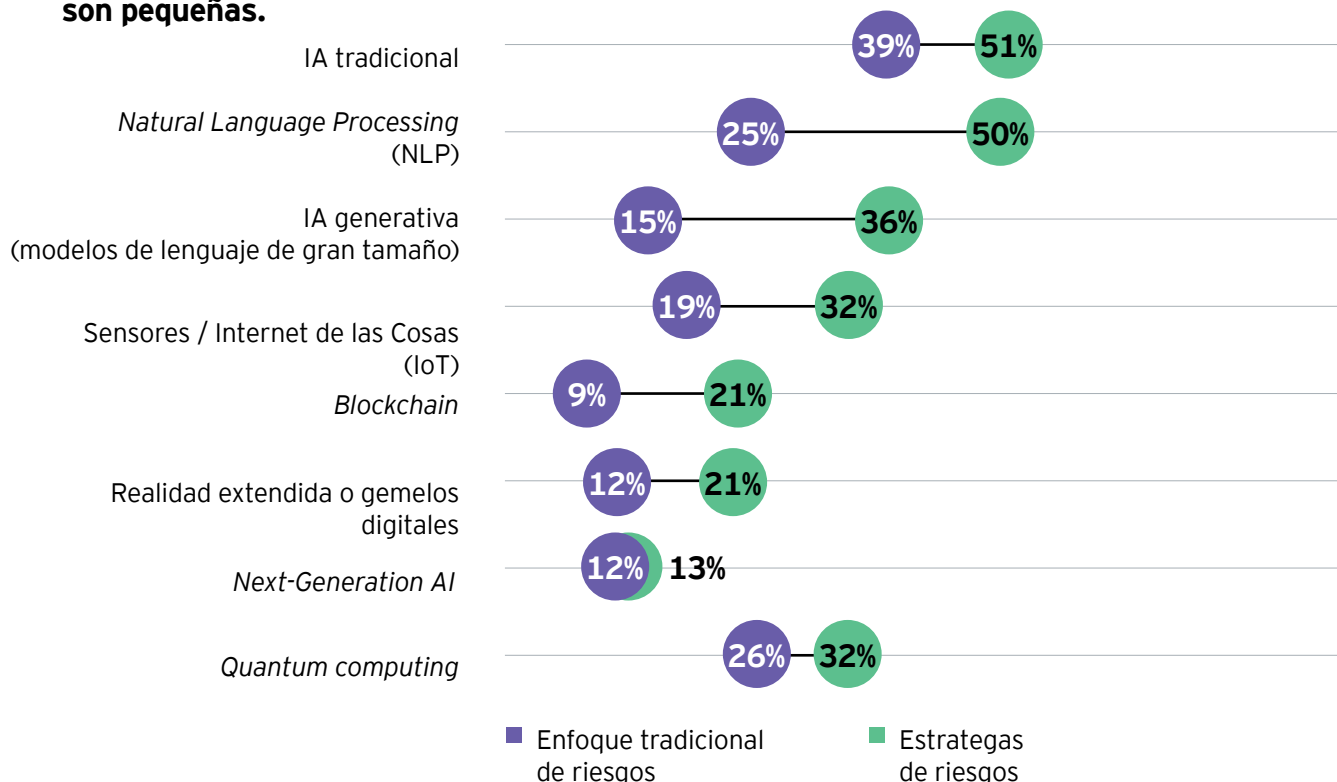


Porcentaje de encuestados que están de acuerdo o totalmente de acuerdo con cada una de las afirmaciones.

Muchas empresas aún no han adoptado tecnologías emergentes para la gestión de riesgos...

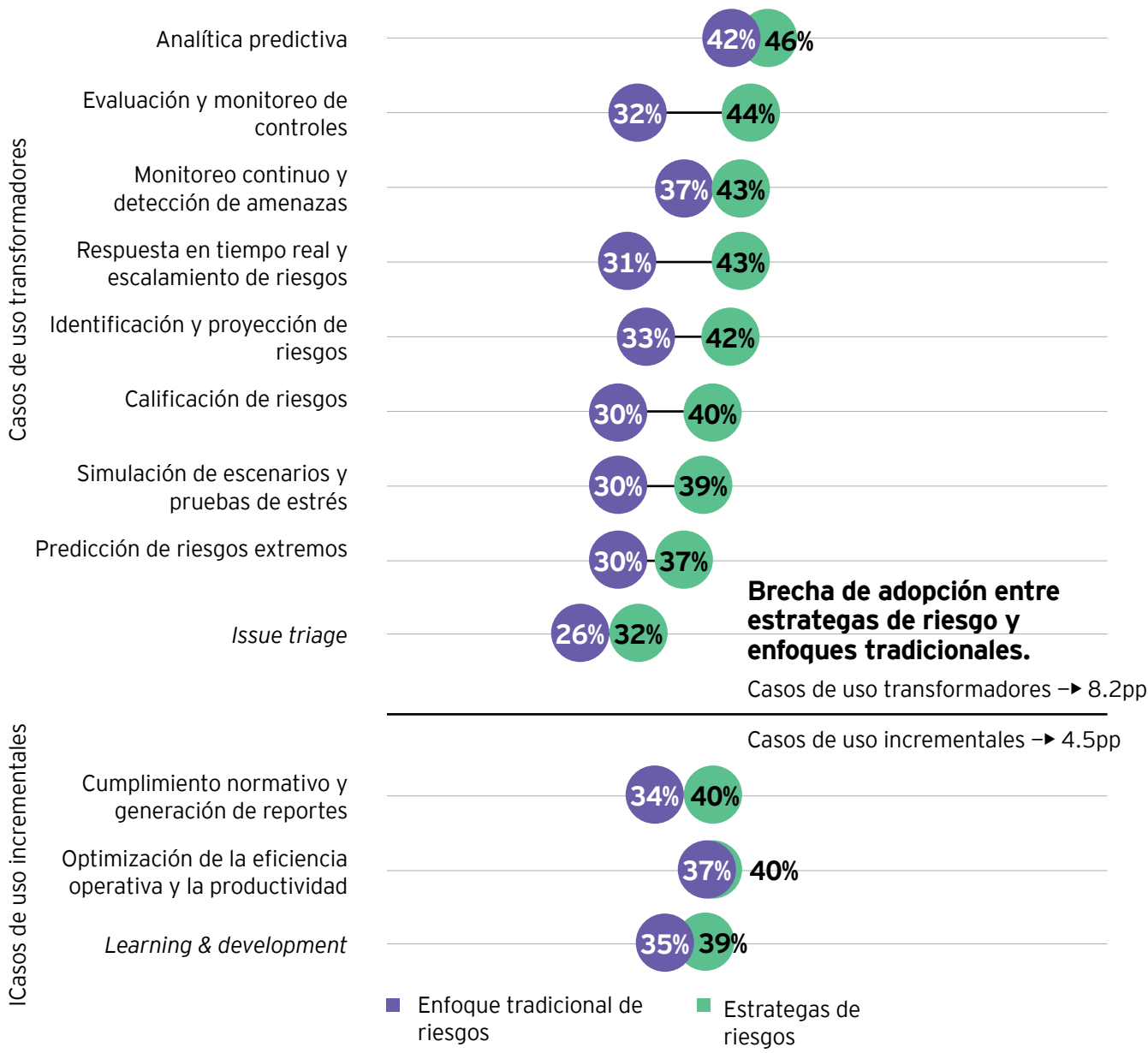


...y las brechas entre los estrategias de riesgos y quienes siguen enfoques más tradicionales son pequeñas.



Porcentaje de encuestados que actualmente utiliza cada tecnología emergente dentro de la función de riesgos para cada propósito o caso de uso señalado.

Los profesionales con enfoques tradicionales de gestión de riesgos muestran una menor adopción de IA que los estrategas de riesgo, especialmente en casos de uso transformadores.



Porcentaje de encuestados que utilizan o prevén utilizar tecnologías emergentes en la gestión de riesgos a nivel empresarial.

La principal barrera para la adopción de la IA mencionada por los encuestados (45%) es la baja priorización de los riesgos frente a otros casos de uso. Esto plantea una pregunta relacionada: ¿por qué no se está priorizando la adopción de la IA para la transformación de la gestión de riesgos? En nuestras entrevistas con

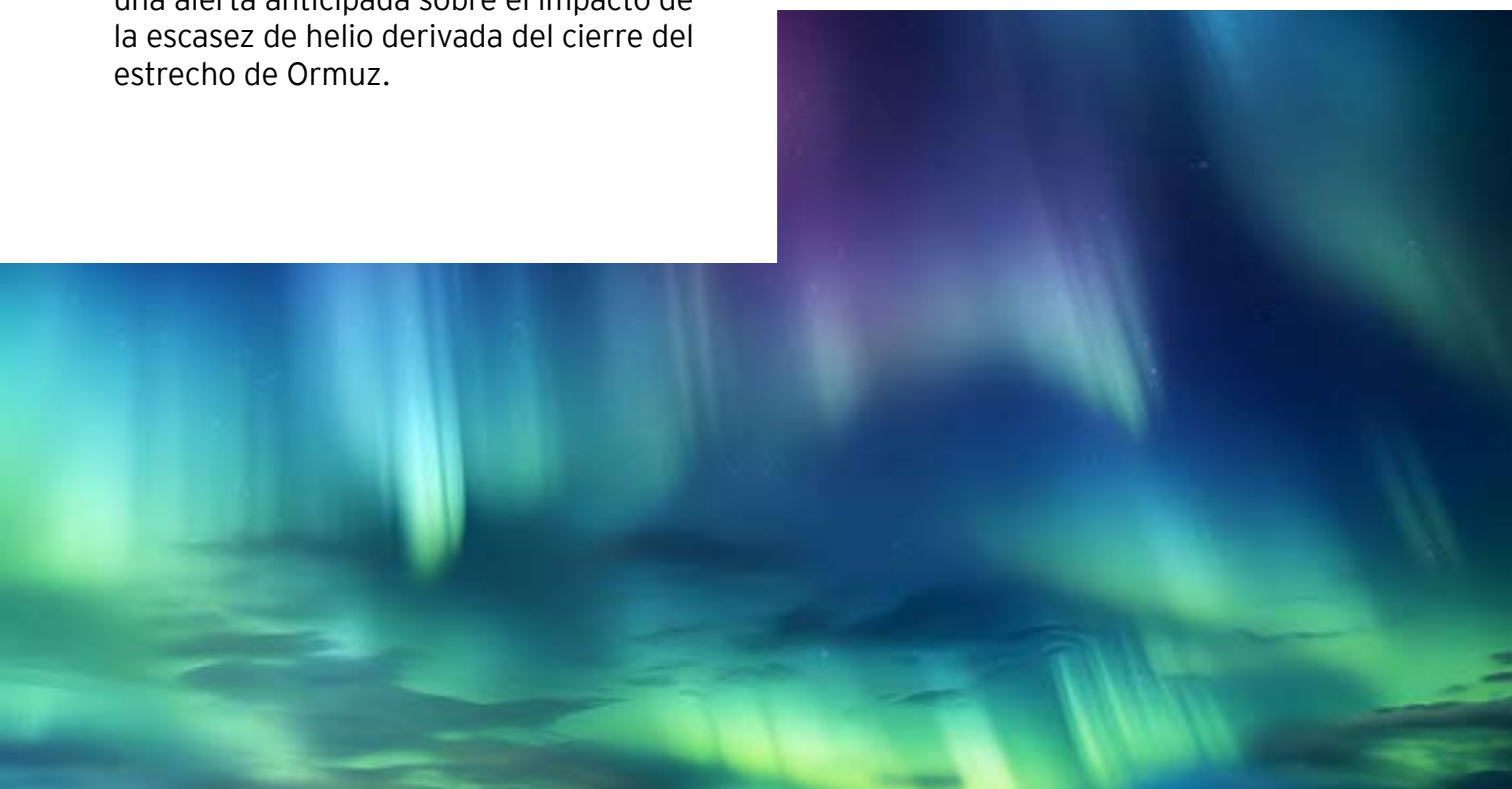
líderes de riesgos, incluidos aquellos de numerosas organizaciones estrategias de riesgos, se mencionó con frecuencia que se encontraban en una modalidad de "esperar y ver" hasta que la tecnología estuviera más probada y justificara su adopción a gran escala.

Lo que no se menciona es que adoptar un enfoque de “esperar y ver” respecto de la adopción tecnológica también significa que una empresa permanece en esa misma modalidad respecto de su capacidad para responder a los riesgos emergentes. Hasta ahora, las crisis del entorno operativo NAVI han sorprendido a la mayoría de las empresas sin la preparación necesaria, obligándolas a responder apresuradamente después de los hechos. Hasta ahora, esto no ha sido una fuente de desventaja competitiva, ya que todas se encontraban en la misma situación.

Pero eso está cambiando. La perspectiva invitada que se presenta a continuación, a cargo del director global de riesgos de un fabricante automotriz europeo líder, ilustra cómo una empresa está utilizando la IA e integrando agentes de IA en su primera línea para transformar su enfoque de gestión de riesgos. La empresa ya ha logrado una prueba de concepto y afirma que su sistema agéntico le proporcionó una alerta anticipada sobre el impacto de la escasez de helio derivada del cierre del estrecho de Ormuz.

En futuras crisis, las organizaciones que integren la IA para transformar sus funciones de riesgos podrán anticipar los impactos a medida que estos se materialicen y, en consecuencia, estar preparadas con mucha mayor anticipación que sus competidores. Llegado ese momento, si una empresa espera hasta después de una crisis para evaluar las repercusiones en cadena que podrían afectar a su negocio, probablemente ya será demasiado tarde. Competirá con organizaciones que habrán identificado los escenarios potenciales, mapeado los riesgos en cascada y sus impactos en el negocio, preparado planes de respuesta y definido responsables y mecanismos de supervisión, todo ello de manera anticipada.

Pronto, “esperar y ver” ya no será suficiente. El juego habrá terminado antes de haber comenzado.



Director global de riesgos de uno de los principales fabricantes automotrices de Europa.



Cómo un gran fabricante europeo está utilizando la IA para reinventar la gestión de riesgos

Hace entre tres y cuatro años comenzamos a desarrollar una plataforma tecnológica para la gestión de riesgos con el objetivo de reemplazar un enfoque que hasta entonces era manual y operaba en silos. El momento “ChatGPT” de la IA aún no había ocurrido, pero el mundo de los riesgos ya había cambiado. Nos enfrentábamos a un entorno más incierto, lo que EY denomina el “mundo NAVI”, que exigía un enfoque más ágil y adaptable.

Contamos con una presencia global y un gran número de entidades legales distribuidas alrededor del mundo.

Hace cinco años, cada función y entidad contaba con un Coordinador de Riesgos responsable de reportar sus principales riesgos. Sin embargo, estos procesos eran manuales y estaban fragmentados. En la práctica, la mayoría de las veces se identificaban riesgos que ya eran conocidos. La verdadera necesidad era detectar riesgos emergentes que pudieran obstaculizar la ejecución de nuestra estrategia.

La aparición de la IA generativa nos permitió pensar en grande e impulsar una visión de gestión de riesgos preparada para el futuro. En lugar de utilizar la IA únicamente para mejorar procesos existentes, como editar o reformular descripciones de riesgos, decidimos replantear por completo nuestro enfoque de gestión de riesgos.

Actualmente estamos reinventando la gestión de riesgos desde sus cimientos mediante un sistema multiagente compuesto por aproximadamente 15 agentes de IA. Estos agentes monitorean los acontecimientos del entorno externo y analizan su posible impacto en nuestro negocio y nuestra estrategia. Contamos, por ejemplo, con un agente enfocado en asuntos geopolíticos relacionados con Estados Unidos, otro centrado en China, entre otros. La información generada por estos agentes es procesada por un agente

orquestador, encargado de conectar hallazgos y eliminar redundancias.

En un inicio, los modelos fundacionales de lenguaje (LLM) no ofrecían resultados satisfactorios para este tipo de análisis. Sin embargo, los modelos han seguido evolucionando y hoy cuentan con la calidad y consistencia necesarias para que podamos confiar en ellos. El siguiente paso es implementar una herramienta impulsada por IA que permita a los miembros del directorio acceder a la información en el formato de su preferencia, ya sea a través de una presentación ejecutiva o de un pódcast que puedan escuchar durante sus desplazamientos.

También estamos desarrollando un agente de construcción de escenarios que pueda simular eventos hipotéticos de baja probabilidad y evaluar los posibles impactos sobre nuestra organización.

Aunque aún está en fase de prueba, la solución ya ha demostrado su capacidad para anticipar riesgos, identificando impactos potenciales en la cadena de suministro antes de que fueran ampliamente reconocidos.

La IA está transformando la gestión de riesgos al conectar estrategia y resiliencia en tiempo real, permitiendo organizaciones más ágiles y capaces de anticipar y responder a eventos inesperados. Más allá de los requisitos de cumplimiento, su verdadero valor radica en fortalecer la capacidad de adaptación de la empresa y brindar al directorio una visión prospectiva para orientar la toma de decisiones.

03

La IA se está
acelerando, con
puntos de inflexión
inesperados

¿Está su estrategia tecnológica
lista para la próxima generación de
modelos de IA?



En los últimos meses, el enfoque para la implementación de GRC (Gobierno, Riesgo y Cumplimiento) se ha vuelto más complejo debido a los avances disruptivos en IA autónoma o agéntica (*agent AI*) y el denominado “*vibe coding*”.

Estos avances están transformando el modelo de *software* como servicio (SaaS) y replanteando la tradicional decisión de desarrollar internamente o adquirir una solución (*build vs. buy*). Ambas alternativas presentan beneficios percibidos. Por un lado, las soluciones SaaS permiten aprovechar mayores niveles de soporte y experiencia especializada por parte del proveedor. Por otro, el desarrollo interno ofrece un mayor control sobre los datos de la organización y una mayor capacidad de personalización.

Sin embargo, en un entorno que evoluciona con tanta rapidez, incluso estas premisas están cambiando. Mientras algunas organizaciones optan por desarrollar soluciones internamente para obtener un control más estricto, los principales proveedores de GRC y SaaS están acelerando la adopción de arquitecturas nativas de IA. Esto les permite ofrecer una alternativa de compra que incorpora capacidades personalizables y agénticas similares, pero sin la necesidad de asumir una elevada carga de ingeniería y desarrollo interno.

Adam Frank, Líder Adjunto de Gestión de Riesgos Financieros, y Ramesh Raju, Líder de Datos, Automatización e Inteligencia Artificial para Tecnología de Cumplimiento en Gestión de Riesgos Financieros (FRM) de Uber



Cómo las crecientes capacidades de la IA permiten a Uber replantear su enfoque para la adopción tecnológica.

El equipo de Gestión de Riesgos Financieros (FRM) actúa como la segunda línea de defensa de Uber y gestiona determinados programas de cumplimiento, incluido el programa Sarbanes-Oxley (SOX).

Históricamente, nuestro enfoque para la adopción tecnológica se basaba en la automatización robótica de procesos tradicional para automatizar tareas específicas. Sin embargo, tras la oferta pública inicial (IPO) de Uber en 2019, el rápido crecimiento generó un entorno operativo y de riesgos en constante cambio.

El aumento de la volatilidad y la velocidad dejó claro que la automatización estándar, por sí sola, no proporcionaría el control, la adaptabilidad ni la transparencia necesarios; por ello, incrementamos nuestra inversión en capacidades tecnológicas internas.

Inicialmente, esto tomó la forma de desarrollo de software tradicional, mediante el cual nuestro equipo creó una plataforma específica para respaldar las pruebas de controles. A medida que maduraron las capacidades de la IA, nuestro enfoque volvió a evolucionar: pasamos de la automatización de tareas puntuales a soluciones habilitadas por IA, diseñadas específicamente para los casos de uso de FRM. En lugar de simplemente acelerar los procesos manuales existentes, utilizamos la IA para cambiar fundamentalmente la forma en que se consume, interpreta y aplica la información a lo largo del ciclo de vida del cumplimiento. En vez de intentar automatizar cada tarea humana, utilizamos la IA para sintetizar información, identificar patrones y generar insights a una escala que supera la capacidad humana.

Gran parte de nuestro progreso se ha logrado mediante soluciones modulares y diseñadas para fines específicos: herramientas que resuelven problemas individuales, pero que suelen funcionar de manera aislada. La siguiente fase de generación de valor consiste en conectar estas capacidades. El objetivo es proporcionar a los responsables de los controles y a los especialistas de FRM una plataforma única que integre los datos, los insights y los flujos de trabajo en un solo lugar.

Los avances en IA también están transformando la manera en que desarrollamos soluciones. Nuestro equipo utiliza cada vez más la IA como apoyo para escribir y comprender código, reduciendo las barreras entre los roles técnicos y

no técnicos. Los responsables de riesgos y los profesionales de control interno ya no necesitan depender exclusivamente de ingenieros para traducir una lógica compleja a un lenguaje sencillo. La IA puede ayudar a cerrar esta brecha, facilitando un entendimiento compartido y una iteración más rápida entre los equipos de Riesgos, Cumplimiento e Ingeniería.

Estos avances también han influido en nuestro enfoque de “desarrollar o comprar”. Anteriormente, nos enfocábamos en adquirir plataformas comerciales y desarrollar integraciones en torno a ellas; ahora preferimos desarrollar soluciones nativas adaptadas a nuestras herramientas internas. Esto permite una integración más estrecha, una evolución más rápida y una mejor alineación del equipo. Sin embargo, seguimos siendo pragmáticos. Comprar seguirá siendo una opción viable para tareas estáticas y bien definidas, o cuando un producto comercial sea altamente costo-efectivo y no requiera una personalización continua. La gestión moderna de riesgos exige que la tecnología esté integrada en cada proceso, equipo y decisión. Ante los rápidos avances en las capacidades de la IA, necesitamos cuestionar continuamente los supuestos anteriores, desde la manera en que desarrollamos código hasta cómo abordamos la decisión de desarrollar o comprar.

En lugar de simplemente acelerar los procesos manuales existentes, utilizamos la IA para cambiar fundamentalmente la forma en que la información se consume, se interpreta y se aplica a lo largo del ciclo de vida del cumplimiento.

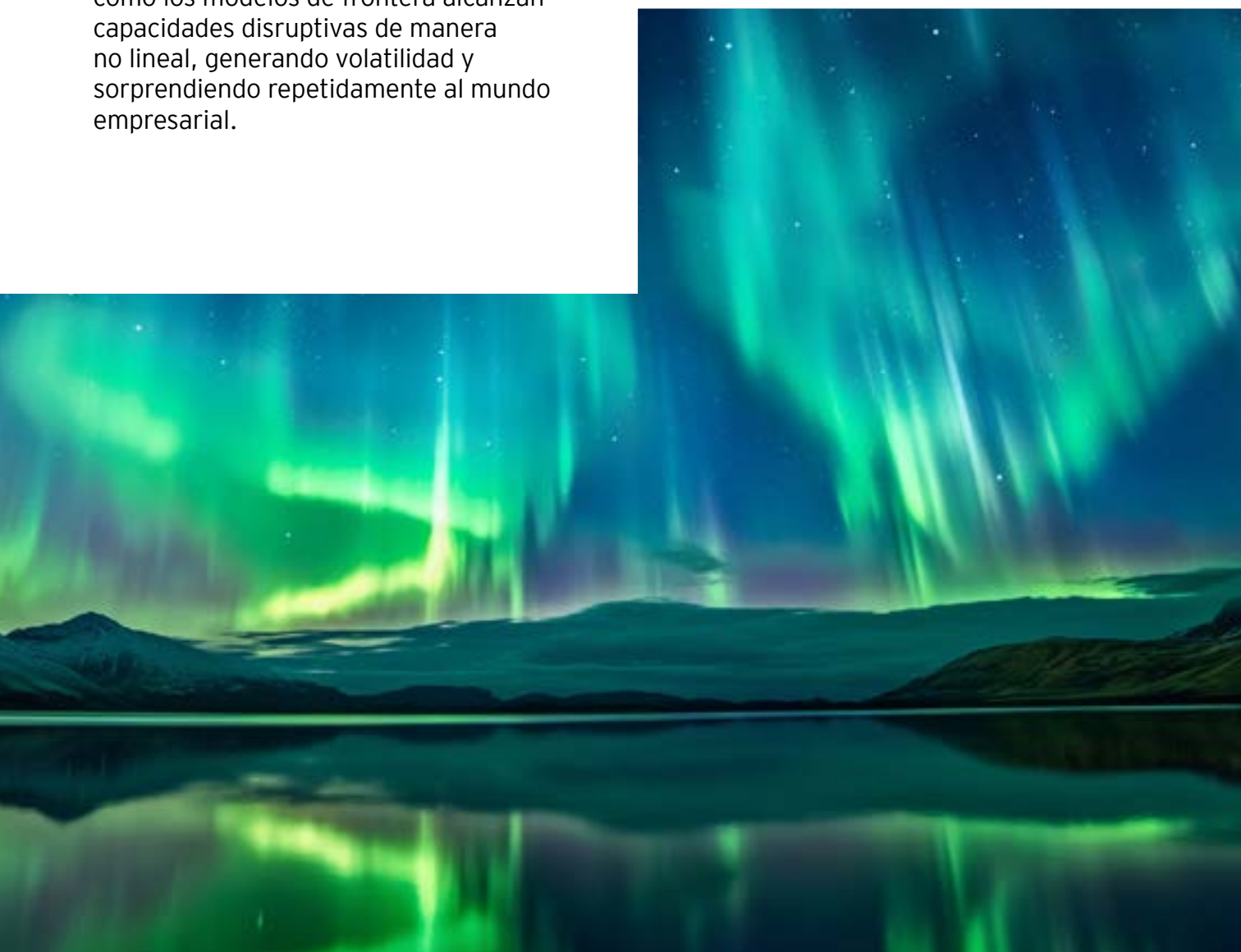
Adam Frank y Ramesh Raju

Uber

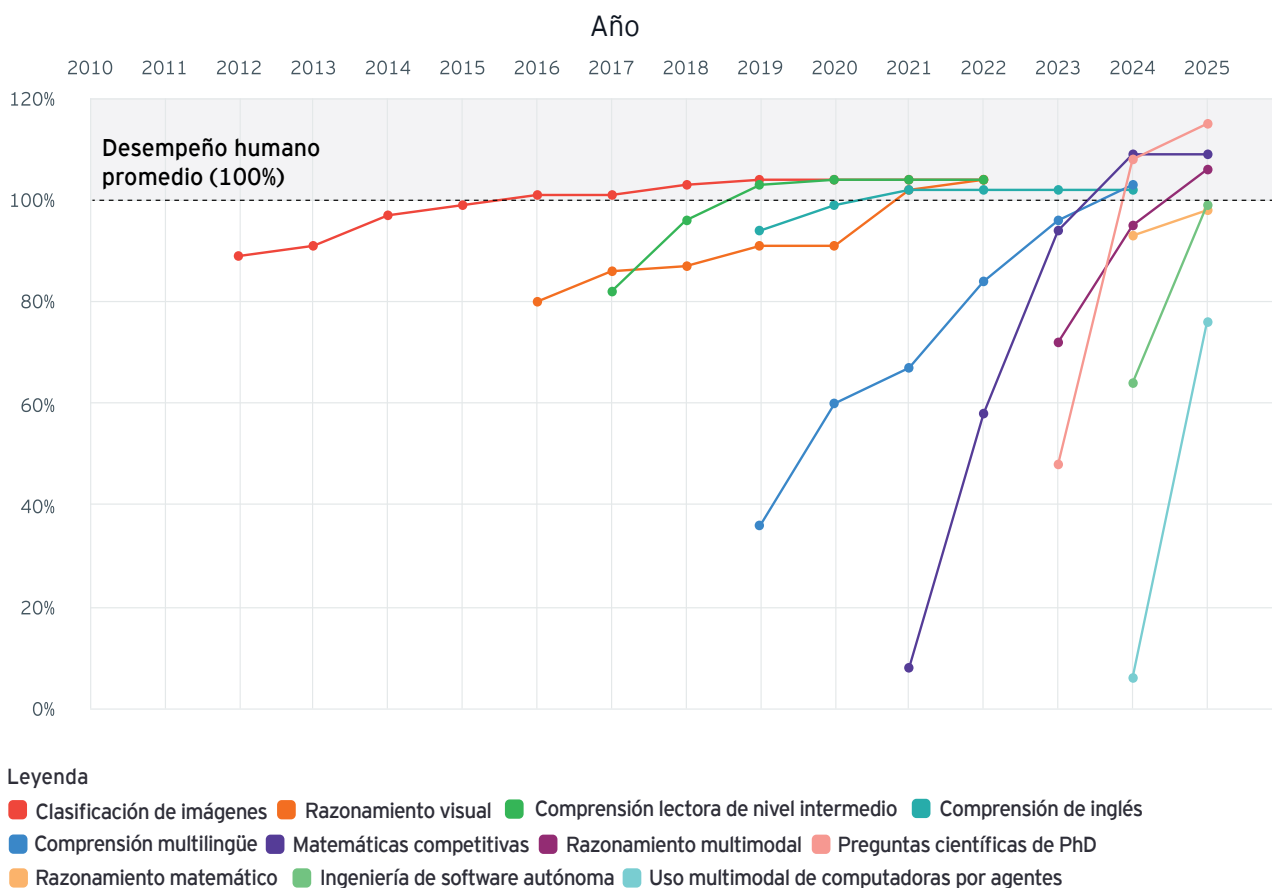
La decisión sobre dónde y en qué medida desarrollar o comprar dependerá de las circunstancias y los objetivos de cada empresa. Sin embargo, el solo hecho de que estas decisiones estén siendo reconsideradas ilustra una realidad más amplia. Las tecnologías emergentes no son únicamente una solución para gestionar los riesgos en un mundo NAVI: su propia evolución también es no lineal, acelerada, volátil e interconectada.

Considere cómo los modelos de IA han venido desarrollando nuevas capacidades a un ritmo cada vez más acelerado. O cómo los modelos de frontera alcanzan capacidades disruptivas de manera no lineal, generando volatilidad y sorprendiendo repetidamente al mundo empresarial.

El lanzamiento inicial de ChatGPT en 2022 constituyó, en sí mismo, un momento no lineal para el cual gran parte del mundo empresarial no estaba preparado. Más recientemente, nuevos modelos de frontera capaces de detectar vulnerabilidades de software a una escala sin precedentes han tomado por sorpresa al mundo de la ciberseguridad, cuestionando supuestos de larga data sobre las amenazas, las capacidades y los enfoques de ciberseguridad.



La inteligencia artificial se está acercando al desempeño humano, o incluso superándolo, en una variedad de tareas cognitivas.



La evolución no lineal de la IA plantea un dilema para los líderes de riesgos. Para las empresas que buscan adoptar la IA de maneras transformadoras e integradas, ¿cómo pueden garantizar que su adopción esté preparada para el futuro? Antes de emprender un proceso de transformación de riesgos impulsado por la tecnología que dure varios meses, ¿cómo pueden

protegerse ante la posibilidad de que, a mitad del proceso, el próximo modelo de frontera altere sus supuestos sobre costos, beneficios y capacidades?

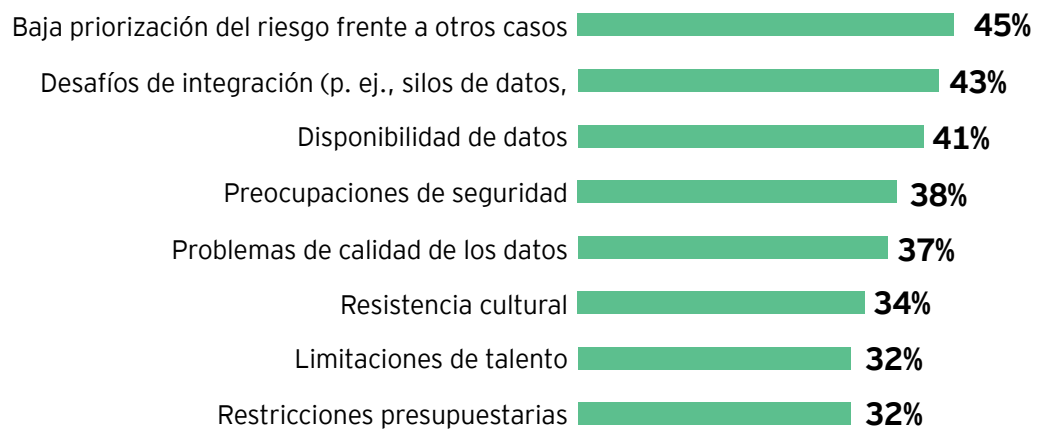
La respuesta consiste en establecer los *Value Blueprints* como base de la transformación de riesgos, tema que analizamos en el siguiente capítulo.

04

Construir una función de riesgos nativa de IA y preparada para el futuro

¿Cómo puede abordar múltiples
barreras de adopción para seguir
avanzando?

La priorización estratégica y los desafíos relacionados con los datos son las principales barreras para la adopción de tecnologías emergentes.



Porcentaje de encuestados que clasificó cada factor entre las tres principales barreras para la adopción de tecnologías emergentes en la función de gestión de riesgos de la organización en toda la empresa.

El gráfico anterior muestra las barreras que enfrentan las funciones de riesgos para adoptar la IA. Estas incluyen la baja priorización de los casos de uso de riesgos, los desafíos de integración, las limitaciones relacionadas con los datos, las preocupaciones de seguridad y los aspectos vinculados con el talento, el presupuesto y los costos.

A estas alturas, esta lista resulta familiar. Numerosas encuestas han identificado preocupaciones similares respecto de la adopción de la IA. La pregunta es qué puede hacer para superarlas, particularmente cuando enfrenta simultáneamente varias –o todas– estas limitaciones, como ocurre en muchas organizaciones.

El punto central es que estas limitaciones no son variables independientes. Por el contrario, están profundamente interconectadas y se agravan y potencian entre sí. La baja priorización obstaculiza la

inversión, lo que intensifica las limitaciones presupuestarias y de talento. Las brechas de talento y de datos profundizan los desafíos de integración, que, a su vez, retrasan la preparación de los datos. Estas interrelaciones crean un círculo vicioso que se refuerza a sí mismo y debilita los argumentos a favor de la adopción de la IA.

Para salir de este círculo vicioso, las funciones de riesgos deben abordar las limitaciones para la adopción mediante un enfoque cohesivo e interconectado que las abarque en su totalidad. Esto es precisamente lo que ofrece el marco EY.ai Value Blueprints y la razón por la cual debería constituir la base de su enfoque para la adopción de la IA. Las siete capas del marco están interconectadas; se refuerzan entre sí y generan un valor que crece exponencialmente, en lugar de estancarse rápidamente. Para obtener más información, consulte la perspectiva de Dan Diasio en la página siguiente.

Dan Diasio, Global Consulting AI Leader, EY

“

Cómo EY ayuda a sus clientes a generar valor a partir de la IA mediante *EY.ai Value Blueprints*

Cuando las organizaciones incorporan la IA caso de uso por caso de uso, el valor aumenta de manera incremental y luego se estanca. Cuando, en cambio, adoptan un enfoque *blueprint* por *blueprint*... el esfuerzo disminuye con cada *blueprint* posterior, mientras que el valor crece exponencialmente.

Dan Diasio

Global Consulting AI Leader

Aprovechar todo el valor potencial de la IA requiere un enfoque en el que la IA esté integrada y no sea un complemento: reimaginar los procesos con la IA en el centro, en lugar de simplemente automatizar el pasado. Para ayudar a las organizaciones a realizar esta transición, hemos desarrollado EY.ai Value Blueprints. Estos son marcos estructurados por capas, prediseñados y personalizables que orientan la transformación blueprint por blueprint, desde la estrategia hasta la ejecución. Cada capa se centra en una dimensión crítica del valor empresarial y se basa en la anterior, acumulando valor y facilitando el logro de la siguiente:

- 01 **Sistemas de Registro:** información confiable que conecta a las personas y a los agentes de IA.
- 02 **Base nativa de IA:** infraestructura empresarial que permite que la IA opere de forma segura y escalable
- 03 **Inteligencia:** memoria y conocimiento organizacionales unificados que permiten razonar en el contexto de la empresa y del individuo.
- 04 **Confianza:** nuevos marcos de gobernanza que mantienen una supervisión adecuada, al tiempo que permiten la autonomía de la IA
- 05 **Procesos:** rediseño de procesos para eliminar las transferencias manuales, crear flujos continuos y habilitar flujos de trabajo que puedan adaptarse y optimizarse por sí mismos.
- 06 **Fuerza Laboral:** iniciativas de desarrollo de capacidades para permitir una colaboración más eficaz con los agentes de IA, especialmente a medida que el rol de los expertos humanos evoluciona hacia la supervisión humana del proceso.
- 07 **Cliente:** habilitar nuevas ofertas y modelos de negocio para crear nuevo valor.

Cuando las organizaciones incorporan la IA caso de uso por caso de uso, el valor aumenta de manera incremental, pero luego se estanca. Cuando, en cambio, adoptan un enfoque *blueprint* por *blueprint*, ocurre lo contrario. Dado que los *Value Blueprints* se basan en capacidades reutilizables y objetivos transversales, el esfuerzo disminuye con cada blueprint posterior, mientras que el valor crece exponencialmente.

El proceso comienza con un diagnóstico orientado al valor, trabajando con los equipos del cliente para definir rápidamente la ambición, reimaginar los procesos de mayor impacto y diseñar la arquitectura y la hoja de ruta para implementarlos. Esto proporciona un plan de acción práctico y priorizado, y establece una ruta de avance autofinanciada. Una vez definida la intención estratégica, reimaginamos conjuntamente los procesos y la fuerza laboral, diseñándolos con la IA en el centro. Finalmente, desarrollamos las bases de datos, tecnología y gobernanza para que los procesos preparados para el futuro puedan operar a escala, impulsando la transformación y no solo la automatización.

Utilice el marco *Value Blueprints* para abordar sus limitaciones –datos, gobernanza, talento, etc.– de manera interconectada, de modo que se complementen entre sí y generen un efecto multiplicador. Aborde cada etapa del proceso con un enfoque que sea tanto nativo de IA como preparado para el futuro:

► Enfoque nativo de IA.

Piense con audacia para aprovechar plenamente las capacidades de los modelos de frontera actuales. En lugar de conservar los procesos heredados y buscar automatizarlos, reimagine qué procesos serían los más adecuados para una función de riesgos nativa de IA.

► Prepararse para el futuro.

Anticipe y prepárese para futuros puntos de inflexión. Esto es posible, a pesar de la aparente imprevisibilidad del cambio no lineal. Aunque quizá no sepamos cuándo se producirán los próximos cambios no lineales, es mucho más fácil prever cuáles podrían ser: ya se está trabajando en ellos, se están debatiendo e incluso se están incorporando en algunos modelos más recientes.

Analice cómo encajarían las capacidades emergentes en su enfoque y esté preparado para cambiar de rumbo cuando llegue el próximo punto de inflexión. Replantee las barreras para la adopción, transformándolas de justificaciones para permanecer en una modalidad de “esperar y ver” en desafíos potencialmente temporales que podrían resolverse con la evolución continua de la IA.



Defina su ambición y la oportunidad de generación de valor.

Comience por definir la visión y la ambición de su función de riesgos. ¿Cómo sería la versión nativa de IA e integrada de su función de riesgos? Esto incluye explorar diversas preguntas respecto tanto de la IA actual como de las capacidades probables de los futuros modelos de frontera.

Enfoque nativo de IA:

- ▶ Partiendo de una hoja en blanco (es decir, sin las limitaciones de los procesos heredados), ¿cuál es su visión nativa de IA para sus procesos y modelo operativo de riesgos?
- ▶ ¿Qué prácticas de gestión de riesgos quedarán obsoletas y qué nuevas prácticas deberán surgir para hacer realidad esta visión?
- ▶ ¿Dónde se encuentran las mayores fuentes de valor? ¿Qué se estandarizará y será abundante en este estado futuro, y cuáles serán los nuevos impulsores de valor?

Prepararse para el futuro

- ▶ ¿Cómo cambiarán los posibles puntos de inflexión y las capacidades emergentes relevantes –por ejemplo, la IA agentica y autónoma, la IA en dispositivos o en el borde, los modelos de lenguaje pequeños, la IA multimodal, la IA de razonamiento, los modelos del mundo o la inteligencia espacial y la memoria persistente– la frontera de capacidades para la gestión de riesgos en su organización?
- ▶ ¿Qué limitaciones actuales constituyen barreras temporales que podrían superarse en el futuro cercano a medida que mejoren las capacidades? Por ejemplo, ¿podría la generación de datos sintéticos ayudar a abordar la disponibilidad de datos, los modelos de lenguaje pequeños reducir los elevados costos de procesamiento y la IA sin código o de bajo código mitigar la escasez de talento?
- ▶ ¿Cómo puede combinar diferentes modelos y capacidades según los ámbitos en los que resulten más adecuados? Por ejemplo, los modelos de lenguaje pequeños podrían ser especialmente adecuados para desarrollar agentes de IA específicos para un dominio e integrados en la primera línea, mientras que la IA de razonamiento y los modelos del mundo podrían llevar un motor de generación de escenarios al siguiente nivel.

Reimagine sus procesos y su fuerza laboral

A continuación, reimagine sus procesos y su fuerza laboral. Ambos están inseparablemente vinculados en cualquier transformación de riesgos nativa de IA; por ello, deben reimaginarse conjuntamente como un único desafío de diseño, en lugar de abordarse como líneas de transformación separadas.

Procesos

Reimagine los procesos para aprovechar las capacidades y fortalezas fundamentales de la IA y de sus trabajadores humanos. Esto podría incluir la creación de flujos continuos para que la IA pueda realizar el monitoreo y la respuesta en tiempo real, o desarrollar escenarios y simulaciones a gran escala. El objetivo debe ser diseñar flujos de trabajo que puedan adaptarse y optimizarse en tiempo real, mientras las personas orientan los resultados estratégicos.

Cuestione las estructuras heredadas y los silos. Por ejemplo, el enfoque tradicional de clasificar los riesgos en categorías separadas –riesgo financiero, riesgo operativo, riesgo regulatorio y de cumplimiento, riesgo cibernético, entre otros– podría dejar de ser óptimo en una organización nativa de IA y optimizada para el entorno de riesgos NAVI. En lugar de organizarse en torno a tipos de riesgo separados, ¿cómo debería reestructurar sus procesos y su estructura organizacional en función de riesgos interconectados y sistémicos? ¿Dónde debería difuminar intencionalmente los límites dentro del modelo operativo de riesgos, como, por ejemplo, en el modelo de las tres líneas?

Fuerza Laboral

Generar valor a partir de los procesos rediseñados requiere desarrollar habilidades y redefinir roles para empoderar a los empleados a trabajar eficazmente junto con la IA. Replantee las definiciones y categorías de los puestos de trabajo. Cada puesto comprende un conjunto de habilidades, responsabilidades y tareas. ¿Sigue teniendo sentido la manera en que estas se han agrupado tradicionalmente? De no ser así, ¿cómo deberían desagruparse y reorganizarse? ¿Qué componentes de estas agrupaciones heredadas puede realizar mejor la IA y otras tecnologías, y en cuáles deberían especializarse las personas?

Con la llegada de sistemas agenticos cada vez más capaces de operar de manera autónoma, un enfoque preparado para el futuro también requiere preparar a la fuerza laboral para pasar de un modelo con intervención humana a uno con supervisión humana.

“A medida que la IA madure y asuma una mayor parte de nuestro trabajo, recurrirá cada vez más a las personas para tomar decisiones que requieran criterio”, afirma Sinclair Schuller, líder de IA EY Americas. “Un modelo podría realizar una gran cantidad de trabajo y luego recurrir a una persona para decidir entre la opción A y la opción B. Ambas opciones son válidas y correctas, por lo que se requiere el criterio humano para elegir entre ellas.

Este es un ejemplo de supervisión humana, a diferencia del enfoque con intervención humana, en el que las personas intervienen directamente con un nivel de detalle mucho mayor y en un alcance más reducido. Mantener la intervención humana es, sin duda, apropiado en determinadas situaciones; sin embargo, a medida que la tecnología madure, avanzaremos cada vez más hacia la supervisión humana”.

Las funciones de riesgos, en particular, pueden tener una tendencia natural a mantener a las personas dentro del proceso de toma de decisiones, especialmente si se parte del supuesto de que esta es la opción de menor riesgo. Sin embargo, para maximizar el valor de la IA agentica y los sistemas autónomos, los líderes de riesgos deberían evaluar cuidadosamente en qué situaciones podría ser viable un enfoque de supervisión humana. También deberían estar dispuestos a cuestionar el supuesto de que la intervención humana necesariamente conlleva un menor riesgo. Participar en cada decisión detallada puede generar un efecto de insensibilización en los trabajadores; un enfoque que escale selectivamente las decisiones para la supervisión humana solo cuando corresponda podría proporcionar una gobernanza más eficaz.

Anticipar y prepararse para la transición hacia sistemas con supervisión humana

requiere acciones e inversiones deliberadas. Esto incluye invertir en capacitación y desarrollo de capacidades para que su fuerza laboral pueda desempeñarse eficazmente en esta nueva modalidad. También implica cuantificar y definir los umbrales que activan la supervisión humana, establecer rutas de escalamiento que dirijan las decisiones a las personas adecuadas e implementar paneles que permitan el monitoreo por parte de los supervisores humanos.



Mantener la intervención humana es, sin duda, apropiado en determinadas situaciones; sin embargo, a medida que la tecnología madure, avanzaremos cada vez más hacia la supervisión humana.

Sinclair Schuller

EY Americas Responsible AI Leader

Desarrolle las bases habilitadoras de datos, gobernanza y tecnología.

El tercer paso consiste en centrarse en la tecnología, los datos y la gobernanza. La IA no puede escalar eficazmente a menos que estos elementos se diseñen conjuntamente como una base habilitadora unificada e integrada.

Data

Los datos constituyen la base para la toma de decisiones en una función de riesgos nativa de IA. Unifique y conecte flujos de datos dispares e incorpore los datos directamente en los flujos de trabajo. La IA agéntica, en particular, requiere invertir en datos semánticos y estructurados para que los agentes puedan interpretar con precisión el significado y las relaciones dentro de su contexto. El desarrollo de sistemas de monitoreo de riesgos y toma de decisiones en tiempo real requiere invertir en fuentes continuas de datos, tanto internas como externas a la organización, e integrarlas.

Para prepararse para el futuro, identifique y anticipe los requisitos de preparación de datos de las capacidades emergentes de IA. Por ejemplo, la IA en el borde y los modelos de lenguaje pequeños requerirán una estrategia de datos descentralizada, mientras que la IA multimodal requerirá la integración de diversas señales.

Gobernanza

Una gobernanza sólida facilita el escalamiento, al generar la confianza esencial para impulsar la adopción de la IA. Los sistemas de IA agéntica requieren una gobernanza integrada en la ejecución, como controles en tiempo real, agentes de protección y mecanismos de desactivación. Como se señaló anteriormente, esto también requiere evaluar en qué ámbitos la gobernanza puede pasar eficazmente de un enfoque con intervención humana a uno con supervisión humana.

Tecnología

La tecnología es el núcleo de la función de riesgos nativa de IA. Como se señaló anteriormente, aprovechar su poder transformador requiere desarrollar una infraestructura nativa de IA, no herramientas complementarias. Un enfoque cohesivo, que utilice el marco *Value Blueprints* para desarrollar una visión de su función de riesgos impulsada por IA – mientras transforma simultáneamente sus procesos, fuerza laboral, datos, gobernanza y tecnología– permitirá la ejecución agéntica a escala en toda la función de riesgos y la empresa.

RESUMEN

Un nuevo mundo de riesgos requiere nuevas formas de gestionar los riesgos. Los procesos manuales y las fallas de imaginación ya no serán suficientes.

La IA es el factor de cambio indispensable, pero solo si se utiliza para construir el futuro de la gestión de riesgos, no para automatizar su pasado. Implemente una IA integrada y preparada para el futuro. Utilice los Value Blueprints para reducir las limitaciones de adopción, encontrar una ruta hacia la generación de valor más rápida y cada vez más acelerada y, en última instancia, configurar una organización resiliente frente a la turbulencia del mundo NAVI.

EY Global**Scott McCowan**

EY Global Consulting Risk
Markets Leader

**Gautam Jaggi**

Director, Thematic Insights,
Ernst & Young LLP

**Rohit Mathur**

EY Global Risk Consulting,
Head of Strategy and
Operations

EY Perú

Pablo Salvador
Socio líder de Consultoría



Renato Urdaneta
Socio de Risk Consulting

El panorama de riesgos ha cambiado fundamentalmente, las conmociones geopolíticas, las amenazas cibernéticas y las presiones regulatorias están convergiendo de nuevas maneras.

En este entorno, los líderes deben dejar de reaccionar y comenzar a anticiparse. Existimos para ayudar a las organizaciones a mirar hacia el futuro. Al combinar un profundo conocimiento de la industria con IA, datos y tecnologías emergentes, permitimos que nuestros clientes abarquen más riesgos, respondan con mayor rapidez y generen nuevo valor, posicionándolos para prosperar en un mundo impredecible.

Descubre más en:
ey.com/risktransformation



Disclaimer

Esta publicación contiene información en forma de resumen y está pensada solamente como una guía general de referencia y de facilitación de acceso a información referida a la obtención de posibles negocios. Este documento, de ninguna manera, pretende sustituir cualquier investigación exhaustiva o la aplicación del criterio y conocimiento profesional. Asimismo, la constante dinámica de los mercados y su información resultante pueden ocasionar la necesidad de una actualización de la información incluida en este documento. EY no se hace responsable por los resultados económicos que alguna persona, empresa o negocio pretenda atribuir a la consulta de esta publicación. Para cualquier tema de negocios e inversión en particular, le recomendamos solicitar una asesoría apropiada.

EY | Building a better working world

EY está construyendo un mejor mundo de negocios al crear nuevo valor para los clientes, las personas, la sociedad y el planeta, mientras genera confianza en los mercados de capitales.

Impulsados por datos, IA y tecnología avanzada, los equipos de EY ayudan a los clientes a dar forma al futuro con confianza y a desarrollar respuestas para los problemas más urgentes de hoy y mañana.

Los equipos de EY trabajan en un espectro completo de servicios en Auditoría, Consultoría, Impuestos y Estrategia & Transacciones. Brindamos soluciones en más de 150 países y territorios, impulsados por conocimientos sectoriales, una red globalmente conectada y multidisciplinaria y socios de ecosistemas diversos.

All in to shape the future with confidence.

EY se refiere a la organización global y podría referirse a una o más de las firmas integrantes de Ernst & Young Global Limited, cada una de las cuales es una entidad legal independiente. Ernst & Young Global Limited, una compañía del Reino Unido limitada por garantía, no proporciona servicios a clientes. Para conocer la información sobre cómo EY recaba y utiliza los datos personales y una descripción de los derechos que tienen las personas conforme a la ley de protección de datos, ingrese a ey.com/privacy. Las firmas miembro de EY no ofrecen servicios legales en los casos en que las leyes locales lo prohíban.

Para obtener más información acerca de nuestra organización, ingrese a www.ey.com/pe

© 2026 EY.

Miembro de Ernst & Young Global
Derechos Reservados

EY Lima

Av. Víctor Andrés Belaunde 171,
San Isidro, Lima 15073

Av. Jorge Basadre 330,
San Isidro, Lima 15073

Av. Jorge Basadre 350,
San Isidro, Lima 15073

EY Arequipa

Edificio City Center, Piso
13, Torre Sur,
Cerro Colorado
Arequipa 04014

EY Chiclayo

Av. Federico Villarreal 115,
Chiclayo 14009, Lambayeque

EY Cusco

Jr. Ricardo Palma N-18,
Urb. Santa Mónica
Wanchaq, Cusco 08002

EY Trujillo

Sede Miguel Ángel Quijano Doig
Av. El Golf 591, Urb. Las Flores
del Golf III,
Víctor Larco Herrera
Trujillo 13009, La Libertad

 /EYPeru

 @EYPeru

 /company/ernstandyoung

 @ey_peru

 /EYPeru

 ey.com/pe

