

# La evolución del rol del CRO frente a los riesgos volátiles

13º encuesta anual sobre la gestión de riesgos bancarios  
globales



# Bienvenida

**Numa Arellano**

Socio de Consultoría para la Industria Financiera (FSO)  
EY Perú

**Tania Sánchez**

Associate Partner de Consultoría para la Industria Financiera (FSO)  
EY Perú

El rol del *Chief Risk Officer* (CRO) viene evolucionando significativamente dentro del universo empresarial, abarcando una gama más amplia de habilidades y enfrentando responsabilidades cada vez mayores: desde la gestión de riesgos financieros, el mapeo de riesgos geopolíticos, la formulación de estrategias empresariales, hasta temas de siempre; pero cada vez más relevantes, como la ciberseguridad y el cambio climático. Hoy el CRO desempeña un papel crucial en la creación de valor y la sostenibilidad a largo plazo de la organización en un entorno empresarial cada vez más complejo y desafiante.

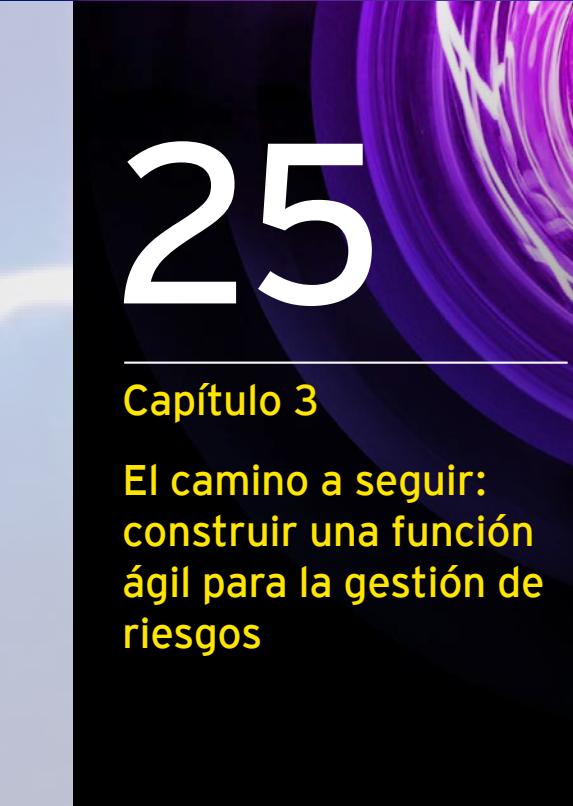
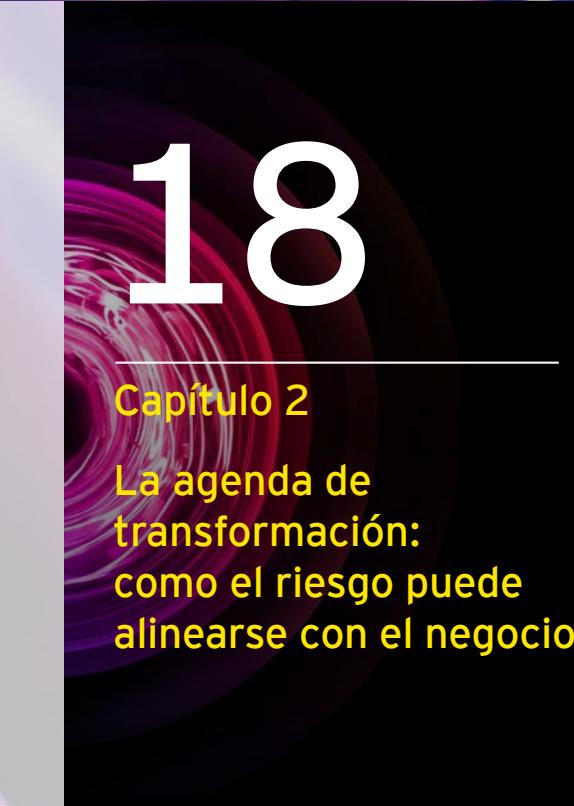
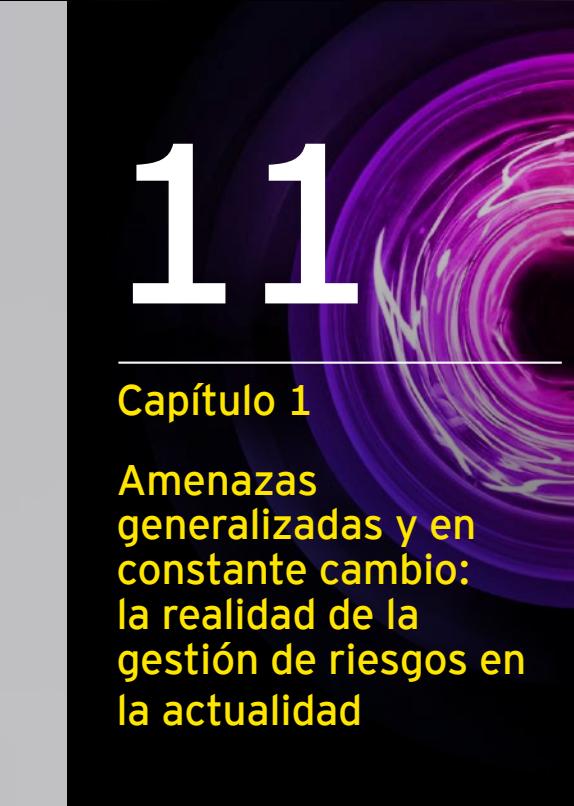
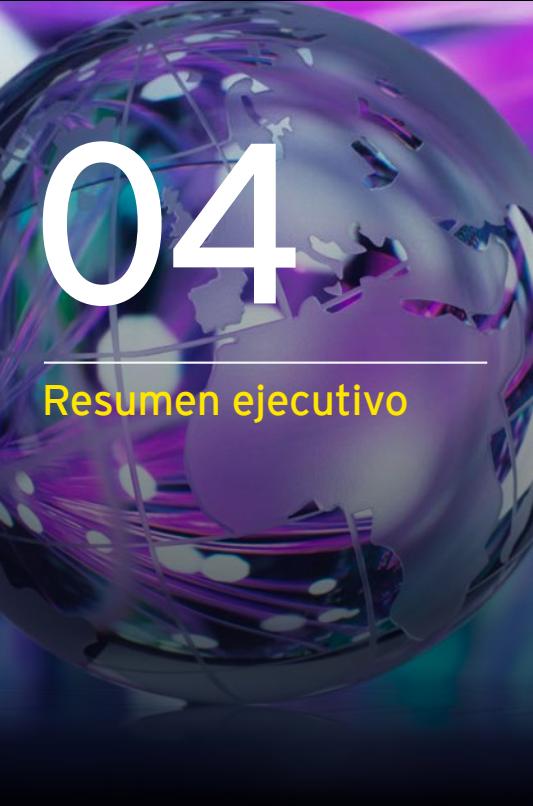
Y es que detrás del universo empresarial observable, donde conocemos los riesgos presentes y podemos predecir algunos otros como tendencias de mercado, proyecciones, comportamientos de consumo o períodos de crisis, pueden existir otros universos que no están a la vista y traen consigo riesgos que no consideramos. Pero para ellos, el CRO debe estar preparado. Ejemplos hay muchos, como la pandemia, la guerra en Ucrania, eventos conocidos como los “cisnes negros”.

Para poder tener un panorama más aterrizado, el Instituto de Finanzas Internacionales (IIF, por sus siglas en inglés), en colaboración con EY han desarrollado el presente estudio. El fortalecimiento del pensamiento crítico en la gestión de riesgos, el fomento de la agilidad organizacional, el impulso de la adopción de tecnologías avanzadas, el desarrollo de capacidades analíticas y de gestión datos, son algunos puntos clave desarrollados en el presente estudio.

Los invitamos a conocer más del nuevo perfil que va adquiriendo la figura del CRO, los principales desafíos a considerar y los factores clave a tener en cuenta para poder hacer frente y estar mejor preparados.

# CONTENIDO

## 13º ENCUESTA ANUAL SOBRE LA GESTIÓN DE RIESGOS BANCARIOS GLOBALES



# Resumen ejecutivo

El incremento de riesgos altamente volátiles, estrechamente vinculados y de origen diverso dentro de la industria bancaria, se encuentran en constante evolución, han impuesto un desafío único a los directores de riesgos o *chief risk officers* (CRO) en el panorama actual del mercado y de las operaciones. A su vez, se espera que los CRO gestionen de forma inteligente los recursos limitados y apoyen los esfuerzos de transformación orientados a impulsar la innovación y satisfacer las expectativas cambiantes de clientes.

Los resultados de la 13º encuesta anual sobre la gestión de riesgos bancarios globales de EY/Instituto de Finanzas Internacionales (IIF, por sus siglas en inglés) resalta la amplia gama de riesgos en los que los CRO deben pensar y prepararse. Si bien muchos riesgos siguen siendo familiares en las agendas de los CRO, las amenazas cambian constantemente y asumen nuevas formas. La ciberseguridad, que sigue siendo el riesgo prioritario para los CRO en los próximos 12 meses, es un objetivo en movimiento perenne debido a que los ataques se vuelven cada vez más sofisticados y se originan en nuevos vectores. Del mismo modo, las preocupaciones sobre los riesgos financieros se han amplificado en comparación con años anteriores.

Las tensiones comerciales geopolíticas aumentan el riesgo de crédito de contraparte para las entidades que operan en las regiones afectadas. Las amenazas geopolíticas también pueden poner a prueba la resiliencia operativa de los bancos si se ven obligados a abandonar ciertos mercados. Las preocupaciones sobre el cumplimiento de las normas regulatorias y las expectativas de supervisión relacionadas con la resiliencia operativa son el segundo riesgo más urgente para el próximo año y están integradas en otros riesgos.

Si bien las condiciones actuales parecen excepcionales y desalentadoras, es probable que la incertidumbre que han generado persista, lo cual implicará mayor regulación. En este contexto, los bancos deben continuar desarrollando las capacidades y la infraestructura necesaria, tanto en las tres líneas de defensa como en el negocio, para mejorar su capacidad de respuesta en la identificación, gestión y reporte sobre los riesgos.

Los resultados de nuestro estudio indican que es hora de alinear el modelo operativo de gestión de riesgos con las características del mercado actual, que se caracteriza por su volatilidad y la constante evolución de riesgos. En este sentido, los hallazgos de la encuesta resaltan la necesidad de:

► **Enfatizar las habilidades de pensamiento crítico:** Contratar y capacitar a los profesionales de riesgos para que puedan ver a través de las disciplinas de riesgo tradicionales, sintetizar los conocimientos de diferentes conjuntos de datos y brindar una orientación detallada sin perder de vista el panorama general.

► **Agilizar las organizaciones:** Inculcar la flexibilidad a través de capacidades y procesos adaptativos, desplegar talento y tomar medidas para abordar los cambios en las prioridades de riesgo.

► **Mayor adopción de tecnologías avanzadas:** Automatizar los procesos básicos (como la supervisión, los controles y la presentación de informes de fraude) para identificar y realizar un seguimiento más rápido de los riesgos y permitir liberar al talento para tareas que agreguen mayor valor.

► **Capacidades analíticas y de gestión de datos más sólidas:** Promover la visibilidad de los riesgos con una visión al futuro y permitir el reconocimiento de patrones mediante el modelado predictivo, la planificación de escenarios y la visualización de datos.

Al invertir en estas áreas, el objetivo final debe ser desarrollar una función de gestión de riesgos ágil, capaz de identificar con precisión y responder de manera decisiva a las amenazas urgentes actuales y, al mismo tiempo, que sea capaz de diseñar planes sólidos para abordar los riesgos futuros.

A pesar de los desafíos existentes, los resultados de este año sugieren que muchas de las medidas implementadas por los CRO y los reguladores en los últimos años han mitigado el riesgo en aspectos clave del sistema bancario. Los marcos mejorados, establecidos en la última década, pueden sentar las bases para desarrollar capacidades altamente ágiles y tecnológicamente avanzadas.

Por último, nuestros hallazgos también destacan diferencias en las prioridades de gestión de riesgos y transformación entre regiones, así como entre distintos tipos y tamaños de bancos, incluyendo aquellos designados como bancos de importancia sistémica global (G-SIB) y los no G-SIB. En algunos casos, estas variaciones son significativas, revelando diversas realidades de mercado.



La historia reciente demuestra la necesidad de que los CRO amplíen constantemente sus horizontes.

La creciente incertidumbre implica que debemos anticipar impactos inesperados.

Lo que antes podía sorprendernos, ya no puede ser considerado como algo inesperado.



# Cuatro conclusiones clave de la encuesta de este año:

## 1

**Los riesgos externos de rápida expansión y en constante evolución desafían a los CRO a determinar dónde están presentes y su impacto en el negocio.**

Los últimos años han demostrado de manera concluyente que los grandes riesgos pueden surgir de la noche a la mañana y de casi cualquier lugar.

Dejando de lado los cisnes negros y la pandemia mundial, algunos bancos se han enfrentado a amenazas existenciales que se originaron en el entorno macroeconómico



y en el mercado en general, y otros por cambios repentinos en el comportamiento de los consumidores o desde sus propias operaciones diarias. La historia reciente demuestra la necesidad de que los CRO amplíen constantemente sus horizontes.

La creciente incertidumbre implica que debemos anticipar impactos inesperados y lo que antes podía sorprendernos, ya no puede ser considerado como algo inesperado.

Vale la pena señalar que, fuera de los acontecimientos de la primavera del 2023\*, la volatilidad del mercado no ha dado lugar al peor de los escenarios posibles. Pero, como lo demuestra el resurgimiento del riesgo financiero y regulatorio en su lista de prioridades a corto plazo, los CRO han aprendido a prepararse para lo peor, junto con una amplia gama de escenarios. También se debe aplicar vigilancia y prudencia

a los riesgos que se cree que han migrado fuera del sistema bancario regulado, como los asociados con el crédito privado y otros en los balances de las instituciones financieras no bancarias. No se puede permitir que el lugar y la forma en que los bancos tradicionales pueden estar expuestos a tales riesgos se conviertan en un punto ciego.

Las numerosas intersecciones entre los diferentes tipos de riesgo complican el trabajo de los CRO en la actualidad. Encontrar los puntos de conectividad entre los factores de riesgo externos y los riesgos específicos de la empresa requiere un modelado sofisticado de escenarios. La determinación de las acciones apropiadas requieren un pensamiento claro y creativo por parte de los CRO. Aquellos que tengan confianza en sus datos y adopten tecnologías avanzadas, podrán actuar de forma preventiva contra la materialización de los riesgos.





# 2

Las amenazas “eternas” de ciberseguridad y de cambio climático proveen portafolios de riesgos, con niveles residuales que probablemente nunca alcancen niveles aceptables.

Si bien las prioridades de los CRO parecen cambiar de un día a otro, la ciberseguridad y el cambio climático se han convertido en elementos fijos prioritarios en sus agendas.

Parece poco probable que alcancen un punto estable o manejable al que normalmente aspirarían los bancos.



Los CRO esperan que la ciberseguridad exija la mayor parte de su tiempo y atención a corto plazo, lo que no es de extrañar dada la creciente sofisticación de los ataques, el volumen masivo de intentos de intrusión y la implacabilidad de los atacantes. Pero los resultados de nuestro estudio, junto con nuestro compromiso continuo con el mercado, sugieren que las amenazas de ciberseguridad de este año son muy diferentes a las de años anteriores. Sus manifestaciones e impactos específicos cambian significativamente año tras año. Los nuevos desarrollos en inteligencia artificial (IA) generativa y computación cuántica podrían conducir a un aumento exponencial en la gravedad potencial de los riesgos de ciberseguridad.

Los resultados históricos de nuestra encuesta también muestran que el riesgo climático ha cobrado importancia en un tiempo relativamente corto. Por otro lado, los CRO reconocen que ha llegado para quedarse y que solo será más importante en el futuro. Y es comparable a la ciberseguridad en términos de su impacto de gran alcance, complejidad y evolución continua.

El riesgo regulatorio relacionado con el clima se recalibrará periódicamente, en función de situaciones políticas cambiantes y posibles conflictos en las normas entre jurisdicciones, geografías e industrias.



Los riesgos de cambio climático difieren de los de ciberseguridad en un aspecto fundamental: las finanzas sostenibles y los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) brindan oportunidades para que los bancos generen ingresos a través de financiamiento “verde” y otras ofertas, que también pueden ayudar a mitigar los riesgos climáticos a largo plazo.

Al definir marcos para el riesgo de ciberseguridad y de cambio climático, los CRO pueden monitorear la evolución de muchas dimensiones y sub-riesgos distintos (por ejemplo, evaluar las vulnerabilidades de terceros y amenazas a la privacidad de datos, relacionadas con el despliegue de IA; y equilibrar los riesgos físicos y de transición en las estrategias de riesgo climático).

# 37%

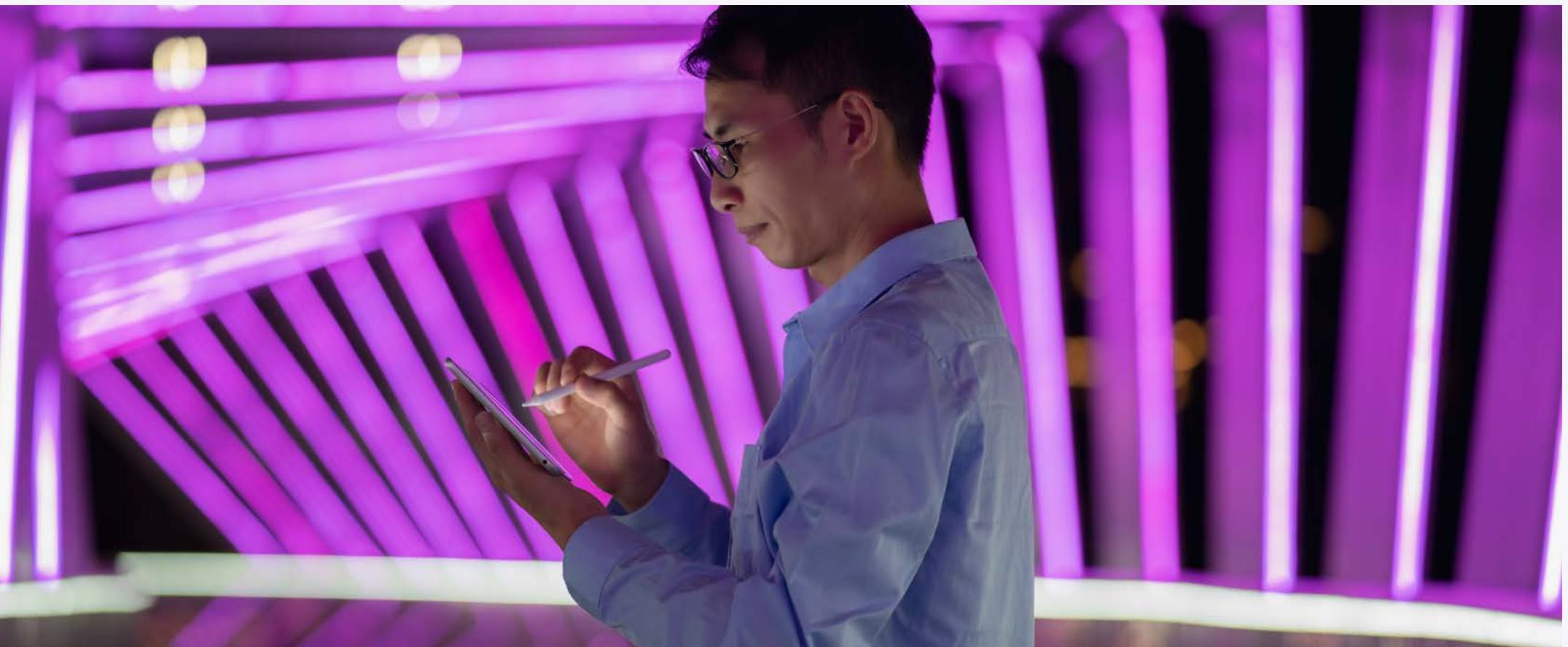
es la brecha de puntos entre el riesgo de ciberseguridad y el próximo en la lista de prioridades de los CRO para los próximos 12 meses.





# 3

Desde vigilantes de incendios y adivinos hasta gurús de tecnología y de datos, agentes de cambio y formadores de cultura, los CRO deben desempeñar más roles que nunca.



En el pasado, era probable que los CRO fueran expertos en riesgo crediticio, de mercado y operativo. Hoy en día, más allá de esa experiencia básica, los CRO deben mostrar una versatilidad extrema y considerar los diferentes elementos de sus descripciones de trabajo:

- ▶ Cultivar un profundo conocimiento técnico (por ejemplo, en aspectos regulatorios) y mantener la experiencia estratégica sobre el negocio (y asegurarse de que sus equipos también lo hagan).
  - ▶ Comprender una gama más amplia de riesgos y sus causas subyacentes (por ejemplo, geopolítica, política monetaria, dinámica del mercado laboral y gestión de las relaciones con terceros) y ser capaz de pensar de forma creativa y contraintuitiva sobre sus posibles impactos.
  - ▶ Centrarse en las amenazas a corto plazo y mirar hacia el futuro.
  - ▶ Resolver el escaso talento y aprovechar las tecnologías avanzadas para aumentar el rendimiento funcional.
  - ▶ Construir controles robustos sin convertirse en una barrera para la innovación de productos o una mayor participación del cliente.
- Cualquier líder al que se le pida que dirija y cambie el negocio debe equilibrar constantemente las presiones a corto plazo con los objetivos a largo plazo. Para los CRO, eso significa proporcionar una protección constante para las operaciones habituales y, al mismo tiempo, facilitar el cambio transformador y la innovación orientada al crecimiento. Es una carga muy grande. Los CRO reconocen cada vez más el poder de una cultura de riesgos más sólida para ayudarles a cumplir con sus diversos mandatos.
- Dada la proliferación de riesgos, vale la pena preguntarse cuántos CRO podría necesitar un banco hoy en día y dónde podrían operar de manera más efectiva en toda la organización (por ejemplo, en divisiones y regiones o por tipo de riesgo). Los resultados de la encuesta muestran que la respuesta por parte de la mayoría de los bancos es contar con múltiples CRO. Determinar los roles y responsabilidades, y las formas de promover la colaboración son preguntas importantes para el futuro.

# 67%

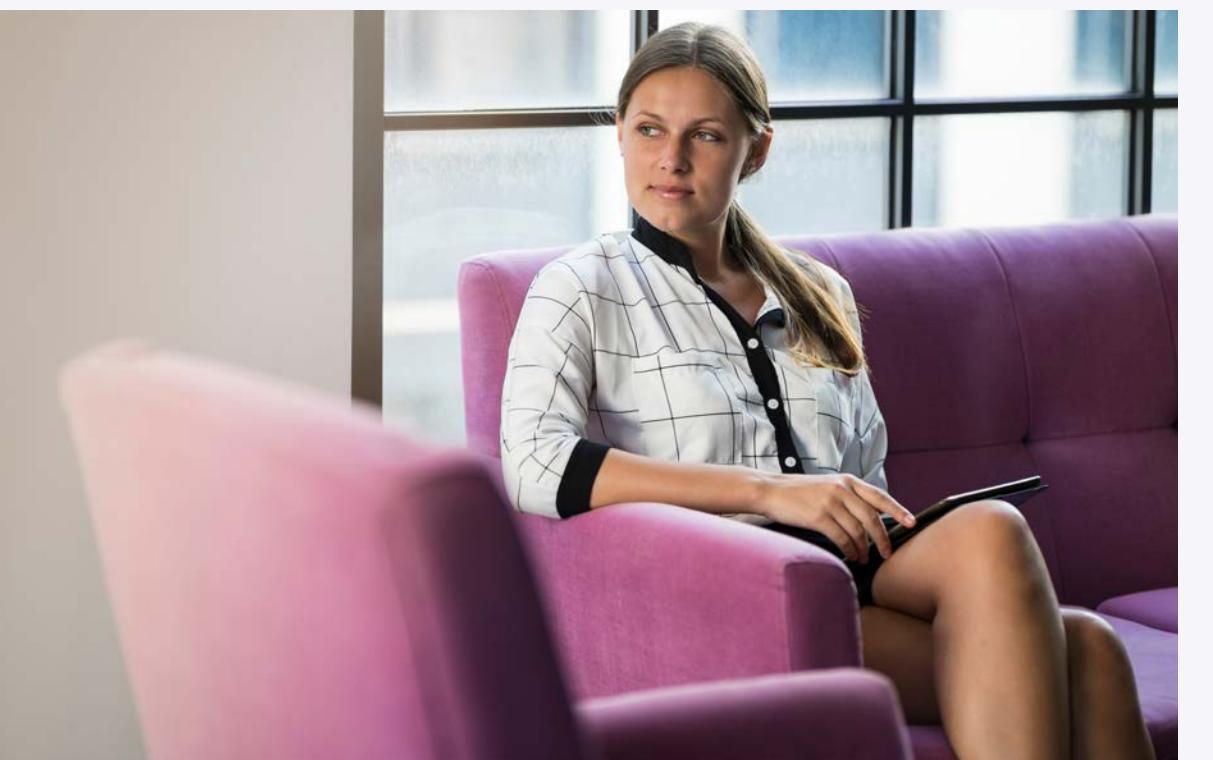
de los CRO espera que su rol evolucione para incluir el de actuar como una “torre de vigilancia” para triangular y asesorar al Directorio y a la dirección ejecutiva sobre los riesgos que se cruzan.





# 4

La crisis de talento a corto plazo ha disminuido en gran medida, pero atraer y retener a los trabajadores de la Generación Z y aquellos con las habilidades más solicitadas, son preocupaciones importantes a largo plazo.

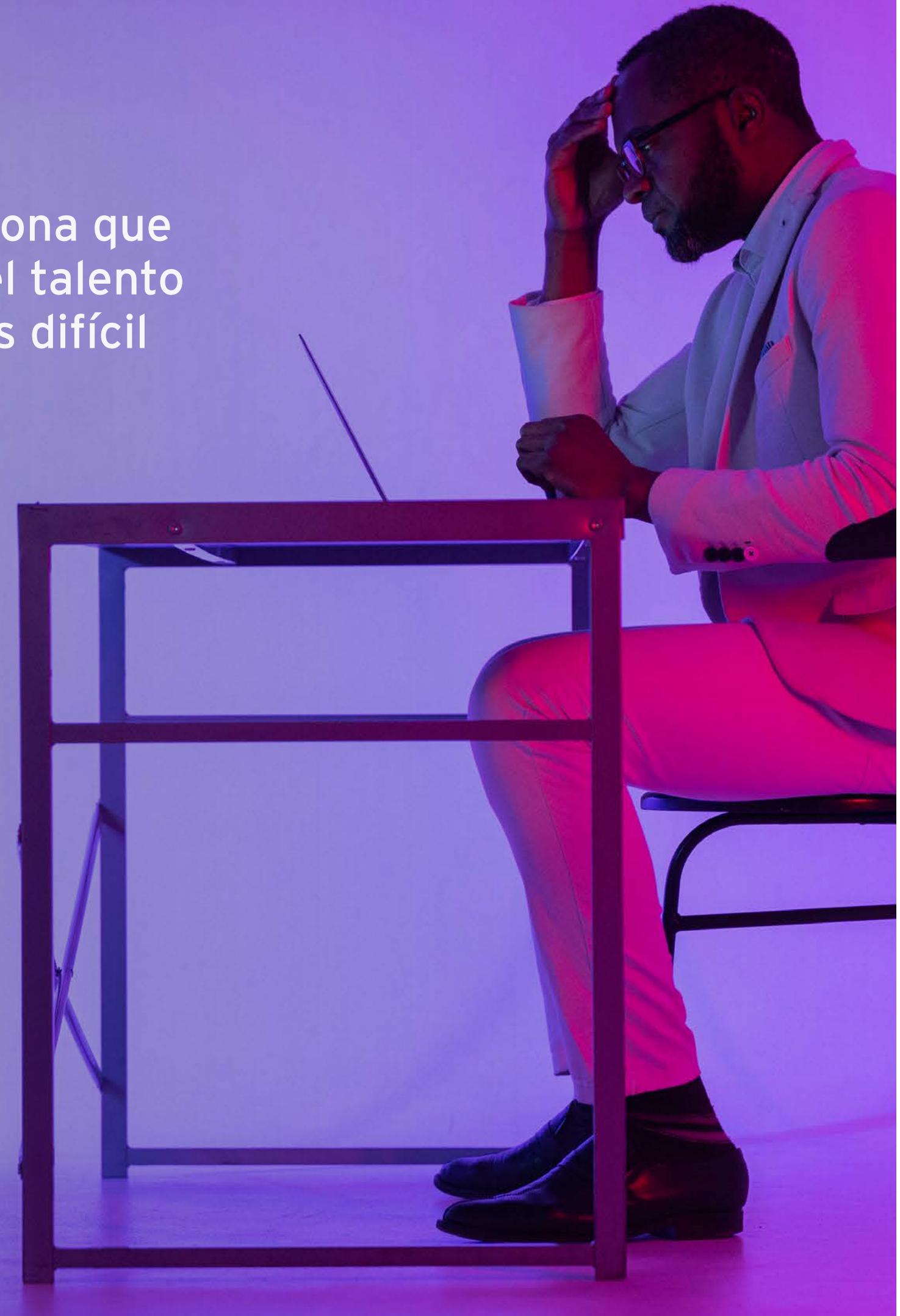


Aunque la "Guerra por el Talento" y la "Gran Renuncia" han desaparecido de los titulares, casi todos los bancos todavía necesitan contar con más personas capacitadas, tanto en el negocio como en la gestión de riesgos. La experiencia relacionada a la ciberseguridad y a la ciencia de datos sigue siendo una prioridad para los CRO, que desean mejorar los niveles de las habilidades tanto en la primera como en la segunda línea de defensa.

También hay gran importancia en las habilidades blandas, como el pensamiento crítico, el cual es necesario para identificar las conexiones entre riesgos y para imaginar dónde se originará la próxima gran amenaza. Habilidades de liderazgo y comunicación más sólidas pueden ayudar a los CRO a guiar a sus organizaciones trazando un rumbo más seguro y rentable a través de un panorama muy incierto. Será necesario volver a capacitar para resolver la persistente escasez de talento específico y las dificultades para retener al personal clave, al igual que las estrategias alternativas de contratación. De cara al futuro, los CRO harán bien en comprometerse con los líderes de recursos humanos para garantizar que las carreras de gestión de riesgos proporcionen suficientes recompensas y oportunidades de desarrollo, y así atraer a los trabajadores actuales y futuros. Dado que la Generación Z, aproximadamente los nacidos entre mediados de la década de 1990 y principios de la década de 2010, está teniendo una mayor presencia en la fuerza laboral, estas preguntas deberán responderse.

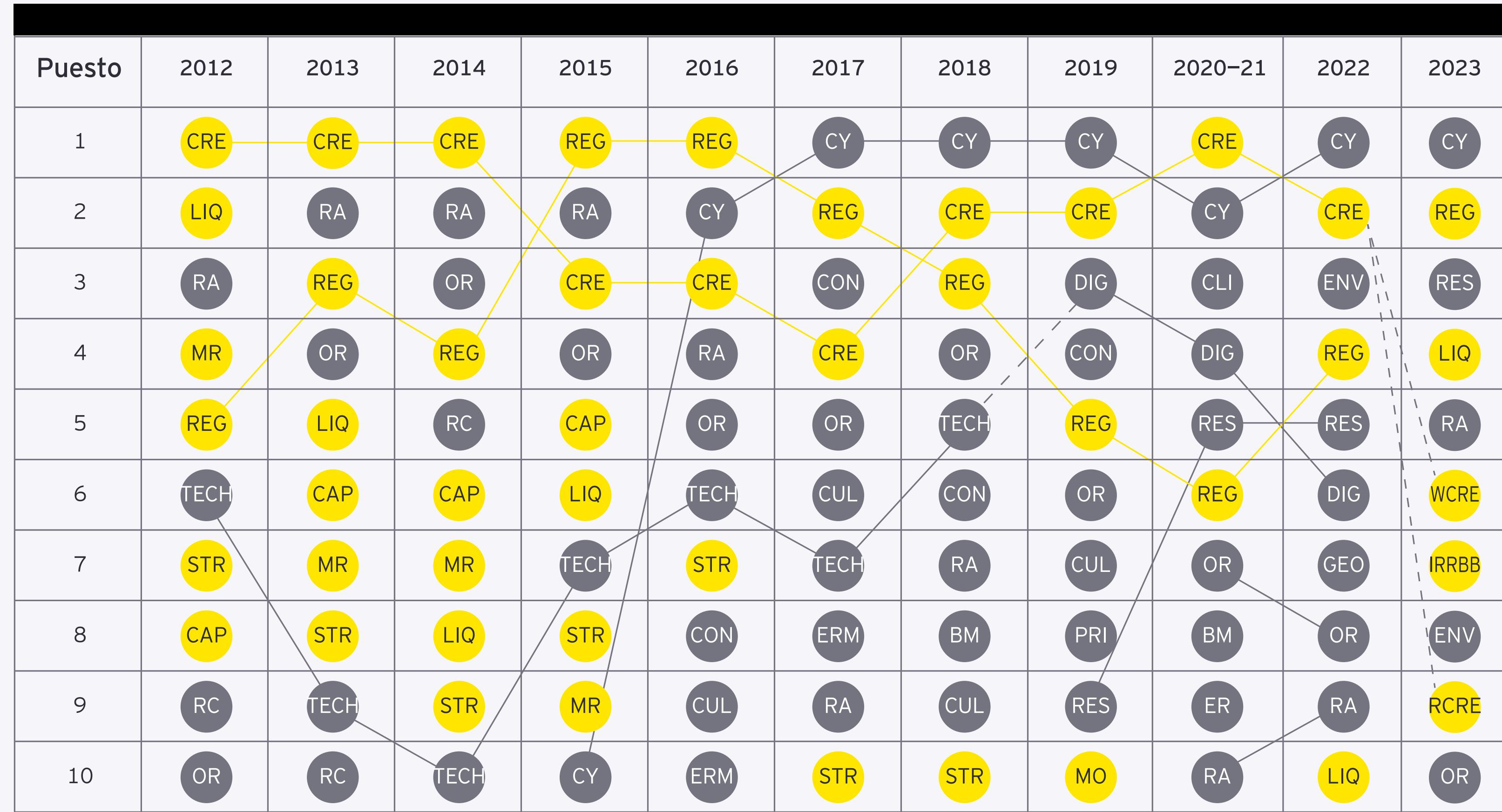
# 66%

de los CRO menciona que atraer y retener el talento será cada vez más difícil a largo plazo.





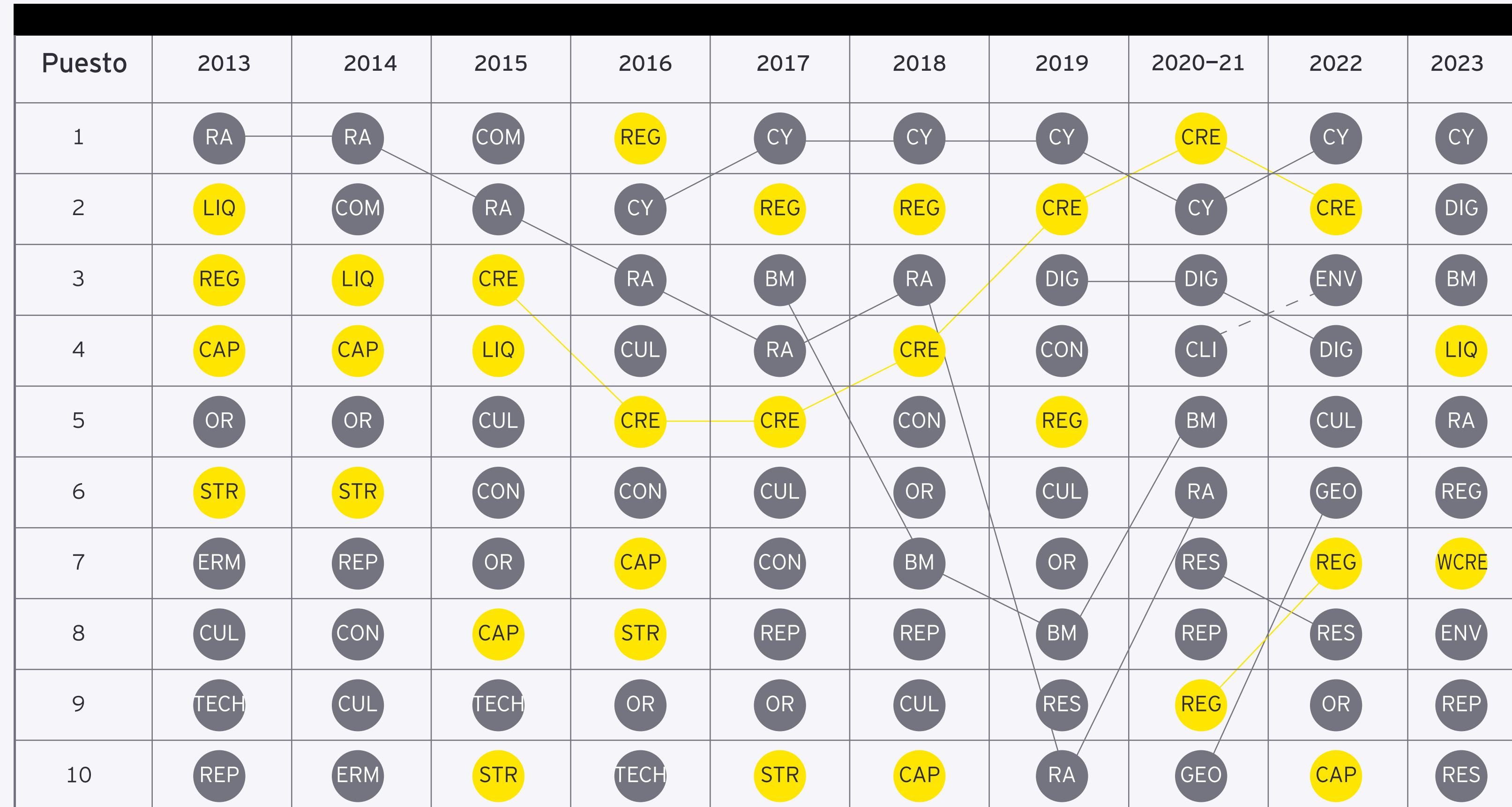
# Evolución de las prioridades de riesgo del CRO (2012-2023)



Riesgos Financieros	
CAP	Manejo de capital regulatorio
CRE	Crédito
WCRE	Riesgo crediticio mayorista
RCRE	Riesgo al por menor/consumidor
IRRBB	Riesgo de tasa de interés para la cartera bancaria
LIQ	Liquidez
MR	Riesgo de Mercado
MO	Modelo
REG	Implementación regulatoria
STR	Pruebas de stress
Riesgos no Financieros	
BM	Modelo de negocio
COM	Cumplimiento
CON	Conducta
CUL	Cultura
CY	Ciberseguridad
DIG	Transición a estrategias digitales
ENV	Medio Ambiente
ER	Riesgos relacionados con los empleados
ERM	Gestión de riesgos empresariales
GEO	Riesgos geopolíticos
OR	Operacional
PRI	Privacidad de los datos
RA	Apetito de riesgos
RC	Control de los riesgos
REP	Reputacional
RES	Resiliencia Operativa
TECH	Riesgos de arquitectura tecnológica



# Evolución de las prioridades de riesgo del Directorio (2013-2023)



Riesgos Financieros	
CAP	Manejo de capital regulatorio
CRE	Crédito
WCRE	Riesgo crediticio mayorista
RCRE	Riesgo al por menor/consumidor
IRRBB	Riesgo de tasa de interés para la cartera bancaria
LIQ	Liquidez
MR	Riesgo de Mercado
MO	Modelo
REG	Implementación regulatoria
STR	Pruebas de stress
Riesgos no Financieros	
BM	Modelo de negocio
COM	Cumplimiento
CON	Conducta
CUL	Cultura
CY	Ciberseguridad
DIG	Transición a estrategias digitales
ENV	Medio Ambiente
ER	Riesgos relacionados con los empleados
ERM	Gestión de riesgos empresariales
GEO	Riesgos geopolíticos
OR	Operacional
PRI	Privacidad de los datos
RA	Apetito de riesgos
RC	Control de los riesgos
REP	Reputacional
RES	Resiliencia Operativa
TECH	Riesgos de arquitectura tecnológica

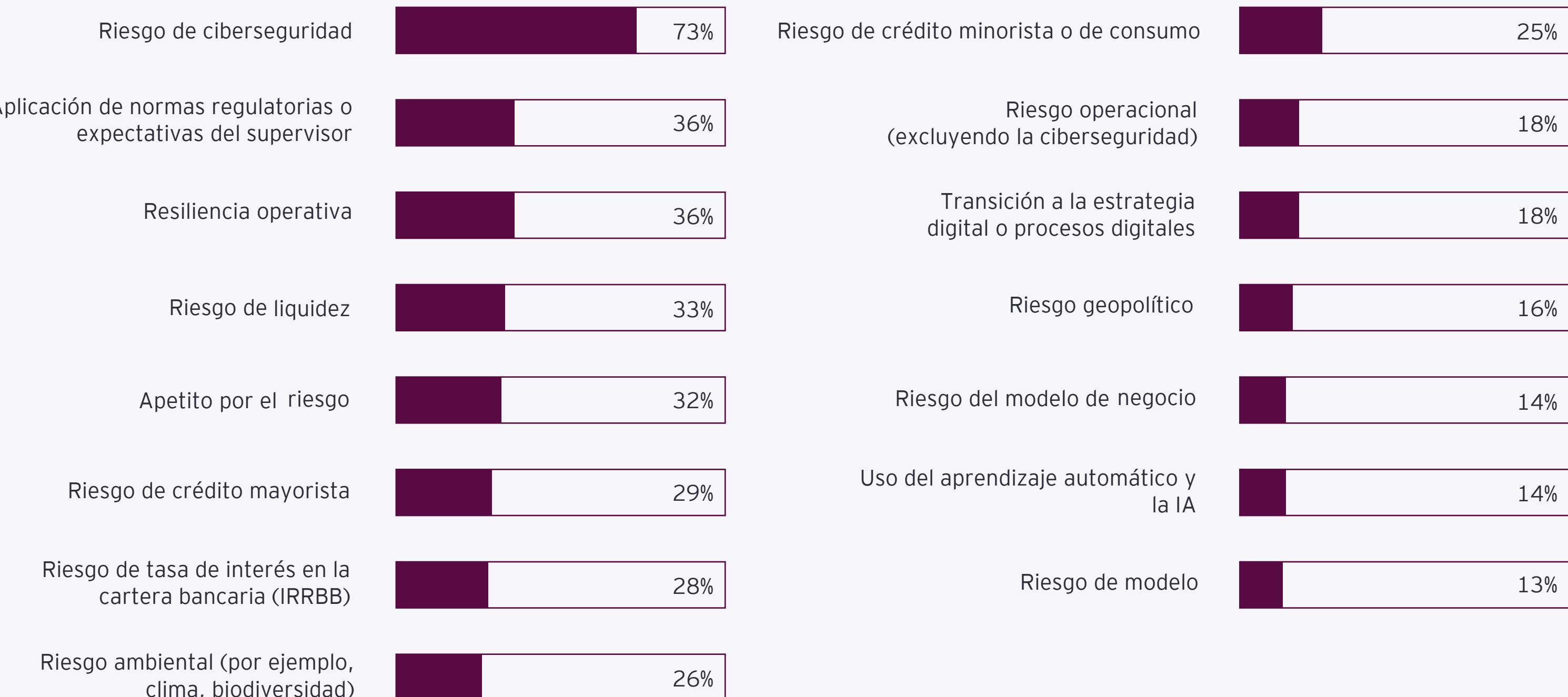


# Capítulo 1

## Amenazas generalizadas y en constante cambio: la realidad de la gestión de riesgos en la actualidad

Los principales riesgos de nuestra encuesta anual reflejan la durabilidad y prevalencia de algunas amenazas perennes, al tiempo que sugieren la naturaleza diversa de los perfiles de riesgo de los bancos en la actualidad. Los riesgos de ciberseguridad siguen sobresaliendo, mientras que los riesgos regulatorios, financieros y operativos nunca están lejos de la mente de los CRO.

**Figura 1: En los próximos 12 meses, ¿cuáles son los cinco principales problemas de gestión de riesgos que requerirán la mayor atención por parte de los CRO?**



Los riesgos financieros están resurgiendo. Después de varios años en los que los resultados de nuestro estudio mostraron la confianza de los CRO en que estos riesgos tradicionales eran manejables, los acontecimientos de la primavera de 2023, la subida de las tasas de interés y la incertidumbre macroeconómica general han hecho que vuelvan a ocupar un lugar destacado en la agenda de la gestión de riesgos.

En los resultados de la encuesta del año pasado, el riesgo crediticio fue identificado como una de las cinco principales preocupaciones a corto plazo por el 59% de los CRO, consolidándose como la segunda prioridad de riesgo a corto plazo.

En la encuesta de este año, los encuestados demostraron un nivel similar en consultas más específicas sobre el riesgo mayorista (29%) y el riesgo minorista o de consumo (25%). Más del doble de los CRO afirmaron que el riesgo de liquidez sería uno de los cinco problemas principales en el 2024 (33%) en comparación con el 2023 (16%). Los CRO de los bancos pequeños y medianos impulsaron este aumento en la preocupación por el riesgo de liquidez.

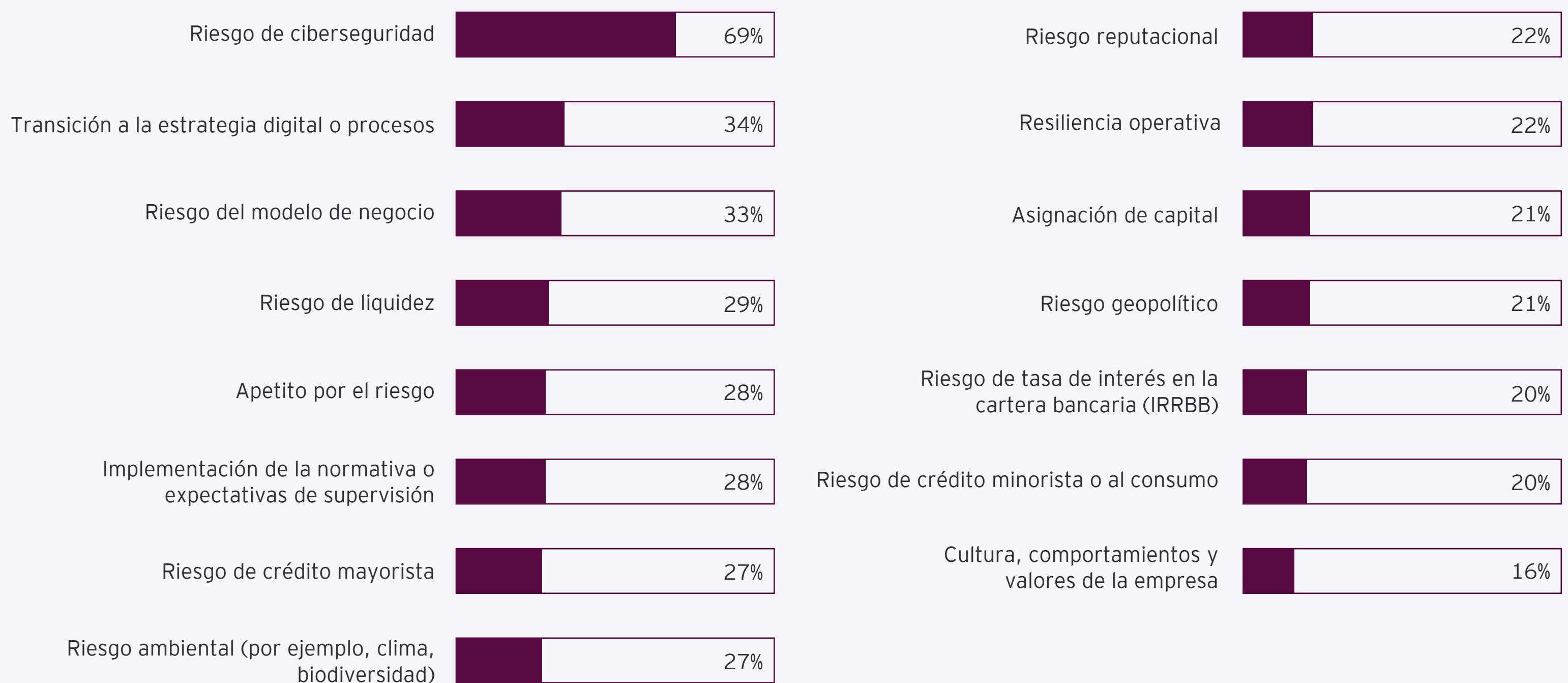
Los riesgos geopolíticos cayeron de 28% del año pasado al 16% este año. Sin embargo, vale la pena señalar que los conflictos de 2023 en Medio Oriente comenzaron después del cierre de nuestra encuesta.



## Alineamiento entre los CRO y los Directorios

Los CRO creen que sus prioridades se alinean en gran medida con las de sus Directorios, tanto para los próximos 12 meses como para los próximos cinco años. Esto es especialmente cierto en relación con los riesgos financieros. La mayor variación se relaciona con las estrategias digitales, las cuales los CRO esperan que los Directorios prioricen en mayor medida. Los CRO creen que se centrarán más en las preocupaciones regulatorias y de supervisión que sus Directorios.

**Figura 2: En los próximos 12 meses, ¿cuáles son los cinco principales problemas de gestión de riesgos que requerirán mayor atención por parte del Directorio?**





## Las perspectivas de los riesgos emergentes

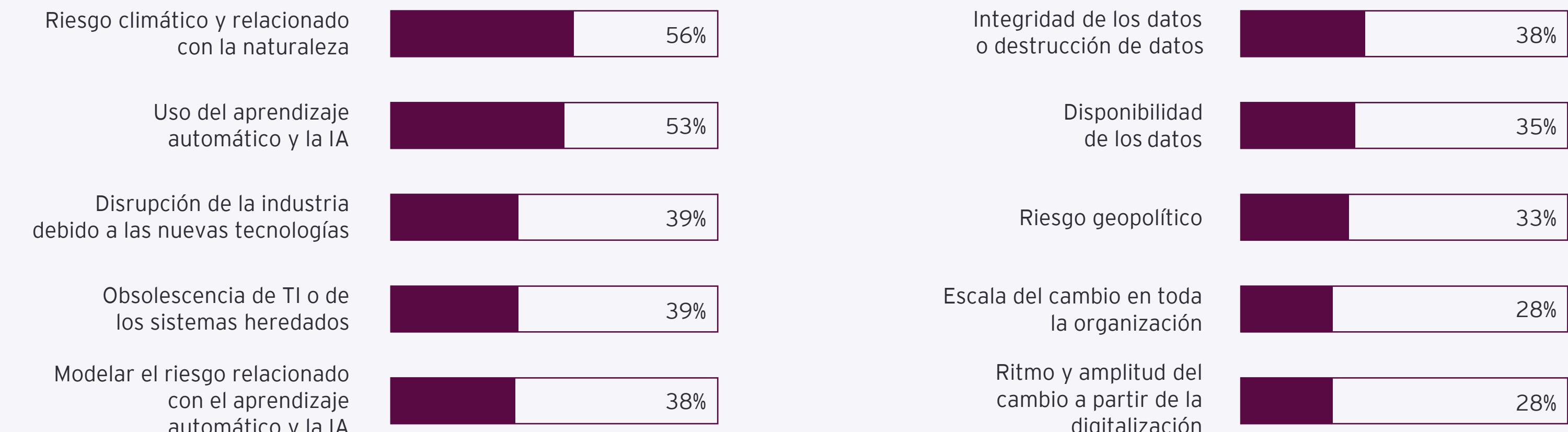
El cambio climático y la IA son las principales prioridades de riesgo que los CRO esperan que aumenten en importancia durante los próximos cinco años. Se espera que lideren la lista de preocupaciones del Directorio, como se puede observar en las figuras 3 y 4. El alineamiento de las preocupaciones entre los CRO y el Directorio es particularmente notable este año. El hecho de que la fragmentación regulatoria global esté justo fuera del top 10 de preocupaciones sugiere que los CRO anticipan que las presiones regulatorias disminuirán al menos ligeramente o que se adaptarán a ellas en los próximos cinco años.

El año pasado, el riesgo climático fue mencionado por el 65% de los CRO; la disminución de este año al 56% sugiere que los CRO están adquiriendo mayor familiaridad con las múltiples facetas del riesgo climático, incluyendo temas de reporte obligatorio a corto plazo. En general, los resultados de nuestro estudio muestran que los CRO reconocen la necesidad de una comprensión y acción más profundas con respecto al riesgo climático, así como mayores esfuerzos para cerrar esas brechas.

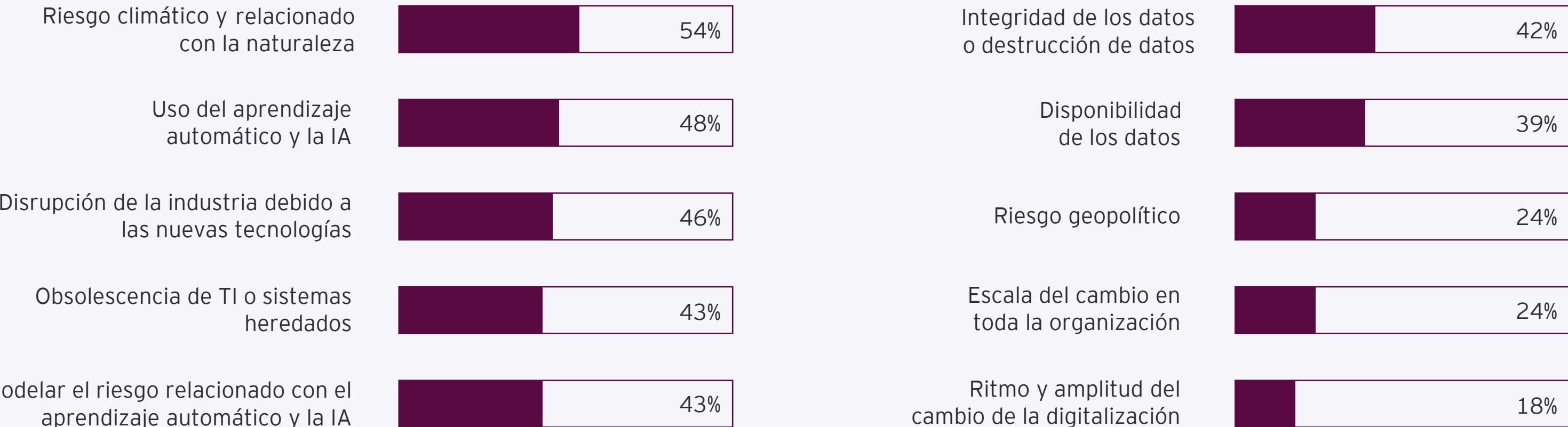
Los riesgos asociados con la IA y el aprendizaje automático han ganado prominencia como riesgos emergentes a los ojos de los CRO desde el año pasado, con un riesgo de uso que casi se triplica (del 13% al 38%) y el riesgo de modelo que se duplica (del 18% al 38%). Esto sugiere que los despliegues más amplios harán que la IA sea un riesgo cotidiano más tangible para el 2029.

Las preocupaciones sobre los datos y la tecnología continúan ocupando un lugar destacado en la lista de prioridades a largo plazo, reflejando la creciente digitalización en todos los aspectos del negocio bancario. Aunque el riesgo cibernético no figura como respuesta específica en esta pregunta, subyace en varias de las opciones más comunes.

**Figura 3: ¿Qué riesgos emergentes cree que serán los más importantes para la gestión de riesgos en su organización en los próximos cinco años?**



**Figura 4: En su opinión, ¿cuál riesgo sería más importante para el Directorio o al comité de riesgos en los próximos cinco años?**





## En foco: riesgos geopolíticos, financieros, climáticos y regulatorios

La creciente urgencia y complejidad de los riesgos climáticos y geopolíticos se han reflejado en los resultados de nuestro estudio en los últimos años. El resurgimiento de los riesgos financieros y la prominencia de las preocupaciones regulatorias no representan tanto un retorno a las prioridades básicas de los CRO, sino más bien un reflejo de los tiempos actuales. De hecho, en cierto sentido, los resultados pueden interpretarse como un índice de los principales eventos mundiales de los últimos 12 meses y como evidencia de la rapidez con la que los titulares de noticias se materializan en la agenda de los CRO.

### El mundo incierto de los riesgos geopolíticos:

Durante mucho tiempo, los CRO han prestado atención a las declaraciones y políticas de los bancos centrales de todo el mundo. Sin embargo, recientemente, por primera vez en muchas décadas, tienen más razones para convertirse en expertos en relaciones internacionales. Aunque el riesgo geopolítico ha surgido como una preocupación entre los CRO este año, anticipamos que seguirá siendo un área de enfoque destacada. Los CRO deben mantenerse al tanto de múltiples aspectos de los asuntos globales debido a la diversidad de resultados e impactos negativos de los conflictos regionales existentes, el surgimiento de nuevas tensiones en el escenario mundial y otras formas de agitación política.

En la investigación del año pasado, la guerra en Ucrania marcó el retorno del riesgo geopolítico a las prioridades de los CRO. Los resultados de este año dejan en claro que la estabilidad internacional a la que los bancos se habían acostumbrado en la década de 1990 puede estar fuera de su alcance en un futuro previsible. Las sanciones, los impactos cibernéticos y las implicaciones de la resiliencia operativa son dimensiones importantes de los riesgos geopolíticos. Un 83% de los CRO indica que los riesgos geopolíticos tendrán un impacto más significativo (35%) o el mismo impacto (48%) en cinco años a comparación con la actualidad.

El aumento de los ciberataques es la manifestación más probable del riesgo geopolítico, según el 69% de los CRO. Proporciones similares esperan que una recesión económica mundial (67%, incluido el 91% de los CRO en la región de Asia-Pacífico) y una mayor volatilidad del mercado (65%) tengan el mayor efecto en su organización en relación con el riesgo geopolítico.

Nuestros resultados indican una tendencia clara: cuanto más grande es el banco, más probable es que el CRO priorice los riesgos geopolíticos. De los CRO de los bancos con 1 billón de dólares de activos, el 71% considera que es importante para su organización en los próximos 12 meses (frente al 33% de todos los CRO), y el 100% considera que es importante para sus consejos de administración (frente al 48% en general). El 57% indica que el impacto será más significativo, en comparación con el 35% en general. Las instituciones designadas como bancos de importancia sistémica global (G-SIB) están considerablemente más centradas en el riesgo geopolítico como riesgo emergente que aquellas que no tienen esta designación.

# 83%

de los CRO indica que los riesgos geopolíticos tendrán un impacto más significativo o el mismo impacto en cinco años.





## El resurgimiento del riesgo financiero:

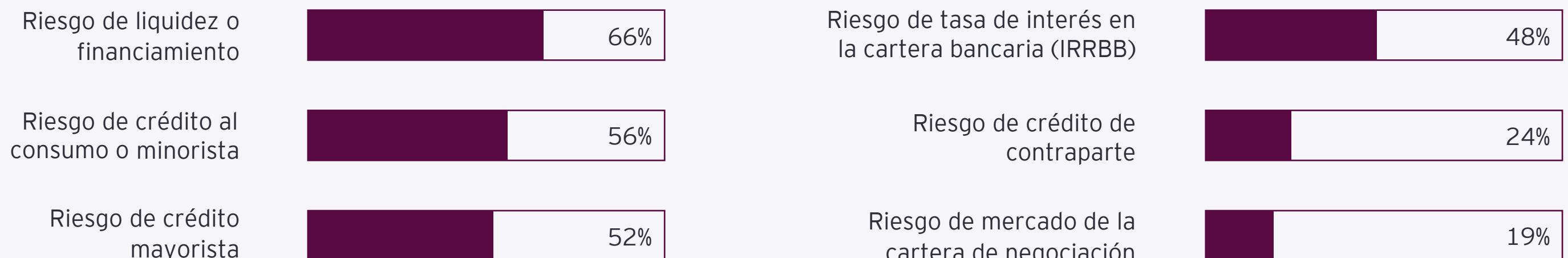
A pesar de un aterrizaje relativamente suave para las economías maduras que salen de la pandemia, los riesgos financieros están captando la atención de muchos bancos. Sin duda, los eventos de la primavera de 2023 han exacerbado la sensación de inquietud derivada de la incertidumbre macroeconómica general. Dado que la banca es ahora principalmente digital, la idea misma de una corrida bancaria ha evolucionado; ya no se caracteriza por filas de depositantes que se extienden por las esquinas de las calles, sino por numerosos usuarios que acceden simultáneamente a aplicaciones móviles para retirar fondos.

Una vez más, la superposición de las áreas de riesgo podría amplificar los impactos de nuevas políticas financieras o de una recesión económica más amplia. Los CRO deben seguir una amplia gama de tendencias, desde el rendimiento del mercado inmobiliario en Asia hasta la psicología del consumidor estadounidense, las tasas de desempleo en Europa y los mercados de divisas en América Latina.

El riesgo de tasa de interés en la cartera bancaria (IRRBB) y el riesgo de liquidez experimentaron aumentos significativos en comparación con los resultados del año pasado. Todos los bancos (100%) con activos superiores a 1 billón de dólares citaron los riesgos de liquidez o financiamiento como prioridades este año. El sector inmobiliario comercial es el área de las carteras más susceptible a ser afectada (algo que no sorprende), ya que el sector inmobiliario residencial es una preocupación particular para los bancos en la región de Asia-Pacífico (75% frente al 32% en general), y los préstamos apalancados son una gran preocupación para los bancos de importancia sistémica global (G-SIB) (80% frente al 48%).



**Figura 5: ¿Cuáles son los principales riesgos financieros que preocupan a su organización en los próximos 12 meses?**

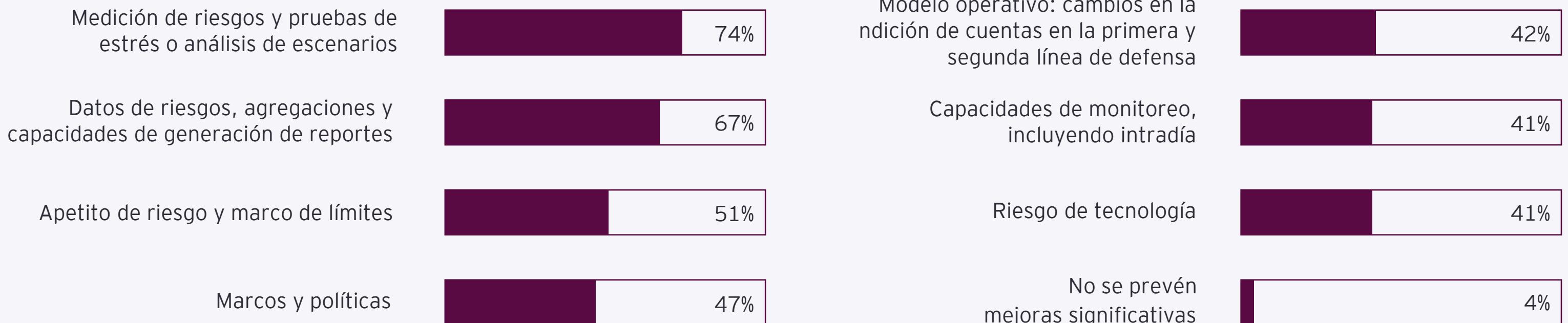


Los bancos están implementando una serie de medidas, como nuevas métricas, pruebas de resistencia y modelos de escenarios, dirigidas a la gestión del riesgo financiero. Por ejemplo, en respuesta a preocupaciones sobre el riesgo crediticio, que incluyen el crédito comercial (71%), el crédito al consumo no vinculado a bienes raíces (49%) y los préstamos apalancados (48%), los bancos están endureciendo las normas crediticias (86%) y restringiendo los préstamos a industrias de alto riesgo (75%).

La medición del riesgo, las pruebas de estrés y el modelado de escenarios son las estrategias que los CRO planean utilizar para mejorar las capacidades

de gestión del riesgo financiero en los próximos 12 meses, seguidas de la agregación de datos de riesgo y la presentación de informes. Los bancos están enfocados en algunas medidas clave para mitigar el riesgo de crédito y el riesgo de liquidez, con especial atención de las G-SIB en los planes de gestión de crisis. Un 70% de las G-SIB planean realizar mejoras clave en los marcos y las políticas en los próximos 12 meses, en comparación con el 47% de las que no son G-SIB.

**Figura 6: ¿Qué mejoras planea realizar su banco en sus capacidades de gestión de riesgos financieros en los próximos 12 meses?**



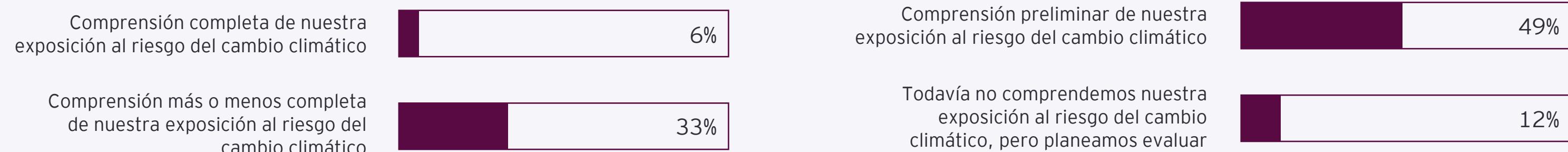


### Riesgo climático en tiempos de cambio:

En pocos años, el riesgo climático ha escalado hasta la cima de la lista de prioridades de los CRO. Dada la naturaleza del desafío, anticipamos que permanecerá en ese lugar durante mucho tiempo. Nuestros resultados muestran que, aunque el riesgo climático todavía se percibe principalmente como un riesgo futuro, sigue estando entre las 10 principales prioridades tanto para los CRO como para el Directorio. Las dimensiones regulatorias y políticas del cambio climático añaden una capa adicional de complejidad a esta categoría de riesgo.

Nuestros hallazgos revelan cómo los CRO y los bancos están comenzando a desglosar el riesgo climático. En primer lugar, están evaluando lo que saben y lo que aún no comprenden. Una gran mayoría de los CRO reconocen lagunas en su comprensión de los riesgos físicos y de transición asociados con el cambio climático; muy pocos informan tener un entendimiento completo. Casi la mitad de los encuestados (49%) indican que aún están fortaleciendo sus equipos de gestión de riesgos climáticos de segunda línea, mientras que menos de un tercio (30%) está evaluando si necesitan uno.

**Figura 7: ¿Cómo caracterizaría la madurez de su comprensión de la exposición a los riesgos físicos y riesgos de transición del cambio climático?**



Los CRO informan que están tomando medidas para integrar los riesgos climáticos en las actividades de gestión de riesgos, especialmente en lo que respecta a las taxonomías y los marcos. Hay muchas razones para anticipar que estos esfuerzos integrales se volverán más comunes en más bancos en el futuro, especialmente en relación con acciones tangibles, como el desarrollo de políticas y la realización de evaluaciones formales de la exposición al riesgo crediticio material. Navegar con éxito por el riesgo climático en el futuro requerirá tanto una experiencia profunda y amplia como una acción audaz y creativa. En este sentido, representa un microcosmos del papel actual del CRO.

**Figura 8: ¿Cuáles de las siguientes son las formas más importantes en que se incorporan los riesgos del cambio climático en las actividades de gestión de riesgos de su empresa?**





## Preocupaciones regulatorias en aumento:

En nuestros estudios de 2015 y 2016, el riesgo regulatorio fue la principal prioridad de los CRO. En 2020 y 2021, había caído a la sexta posición. Este año, los CRO lo denominaron segunda prioridad más importante para los próximos 12 meses.

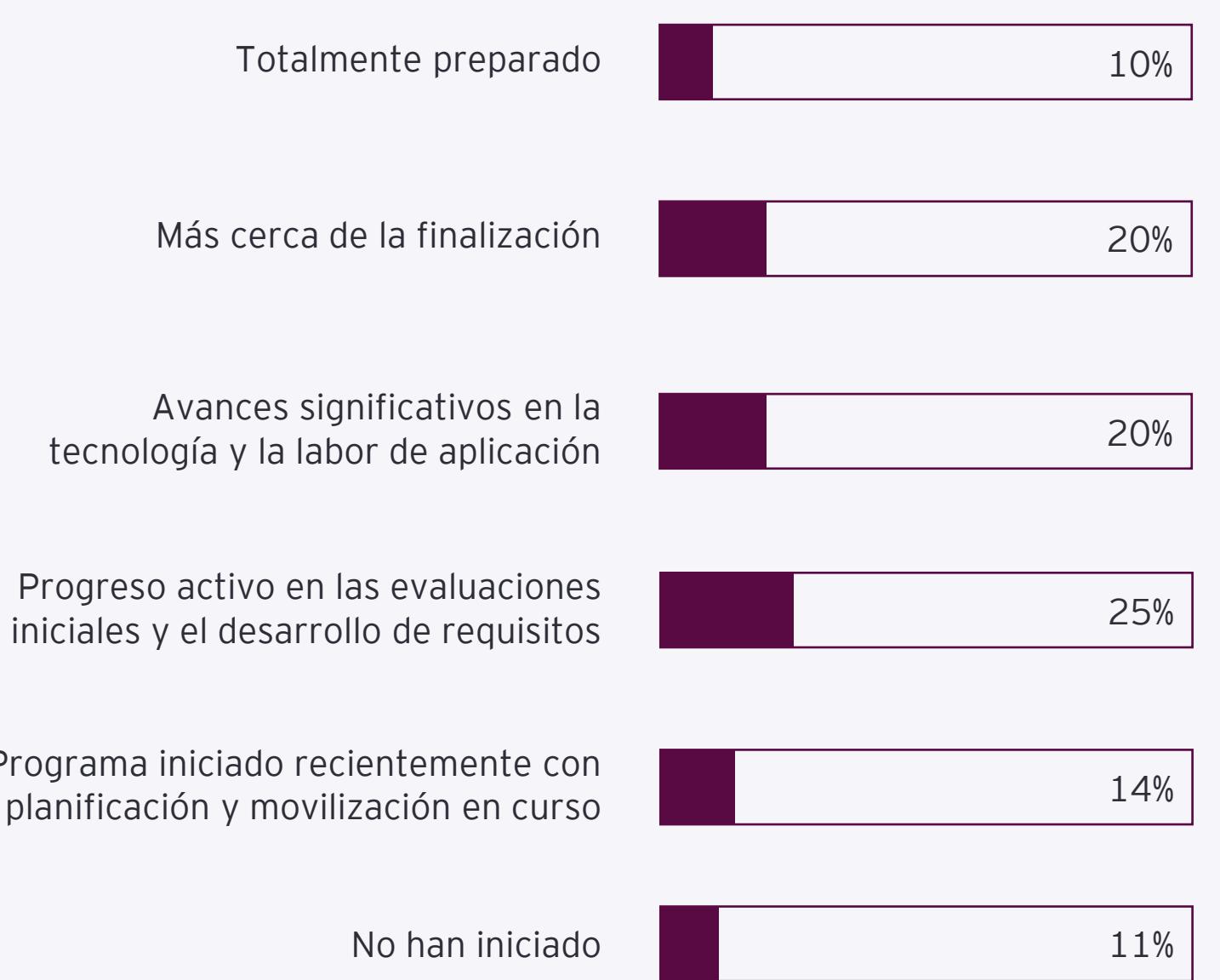
Gran parte del aumento provino de bancos con activos de US\$500 mil millones a US\$1 billón; el 50% de los CRO de este grupo citaron la implementación de normativas regulatorias y expectativas de supervisión como una prioridad cercana a corto plazo, en comparación con el 36% en general. Los CRO de Norteamérica mostraron el nivel más alto de preocupación (45%) y los CRO de América Latina el más bajo (25%). Los CRO de los G-SIB (30%) estaban algo menos centrados en asuntos regulatorios y de supervisión que sus contrapartes no G-SIB (37%).

Varios factores impulsaron el aumento de las preocupaciones regulatorias. Los CRO esperan mayor escrutinio en cuanto a supervisión en los EE.UU. y en otros lugares como resultado de los acontecimientos de la primavera de 2023. Las prioridades regulatorias existentes, como los requisitos

relacionados con el clima, probablemente también jugaron un papel; los bancos pueden necesitar adoptar un enfoque más holístico hacia el ESG para evitar la posibilidad de acusaciones de "lavado verde".

La preparación para la finalización de Basilea III también podría haber sido un factor. La mitad de los bancos se encuentran en las primeras etapas de preparación. Solo el 10% de los CRO informan que sus instituciones están completamente preparadas, mientras que el 11% aún no ha iniciado sus esfuerzos de implementación.

**Figura 9: ¿Cuál es la preparación de su organización con respecto a la finalización de Basilea III?**



Los CRO esperan un mayor escrutinio en cuanto a supervisión en los EE.UU. y en otros lugares como resultado de los acontecimientos de la primavera de 2023.





## Capítulo 2

### La agenda de transformación: como el riesgo puede alinearse con el negocio

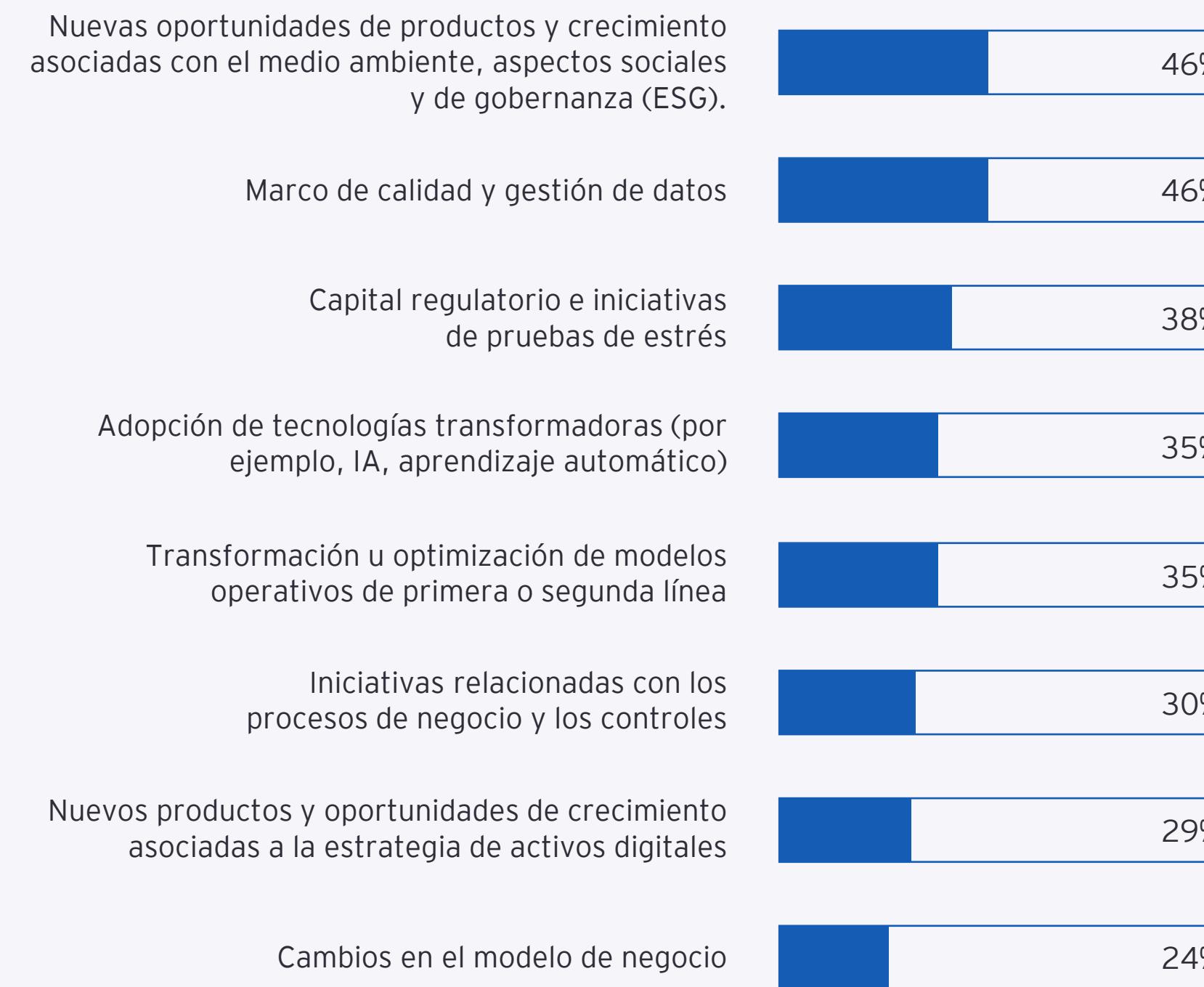
A medida que la empresa busca impulsar un cambio continuo en busca de mejoras en el rendimiento, los líderes de riesgo deben esforzarse por comprometerse tanto estratégica como tácticamente, incluso mientras buscan optimizar sus propias funciones. Los bancos continúan implementando programas de transformación integral para satisfacer las cambiantes necesidades de los clientes, mantenerse a la vanguardia de los nuevos competidores y alcanzar la excelencia operativa.

Nuestro estudio indica que los CRO participaron en muchos de estos programas, pero ciertamente no en todos.

Casi la mitad, o el 46%, de los CRO está comprometido con nuevos productos y oportunidades de crecimiento relacionadas con ESG, con amplias diferencias por región. Por ejemplo, solo el 18% de los CRO norteamericanos está involucrado en estos, en comparación con el 82% de sus pares en la región de Asia-Pacífico y el 75% en Oriente Medio y África del Norte.

Los CRO están menos involucrados en la adopción de tecnologías transformadoras. Que solo el 35% de los CRO esté involucrado como partes interesadas en tales iniciativas puede ser una oportunidad desaprovechada para asesorar al negocio. También puede llevar a un mayor riesgo tecnológico en el futuro. En relación con el establecimiento de una supervisión efectiva de las tecnologías emergentes, la falta de talento es el mayor riesgo (citado por el 61% de los CRO), seguido por la disponibilidad de datos para respaldar una supervisión de manera consolidada independiente (54%) y la tecnología para permitir actividades continuas de gestión de riesgos (54%).

**Figura 10: ¿Cuáles son las principales iniciativas de cambio en toda la empresa que implican el riesgo como grupo de interés clave?**

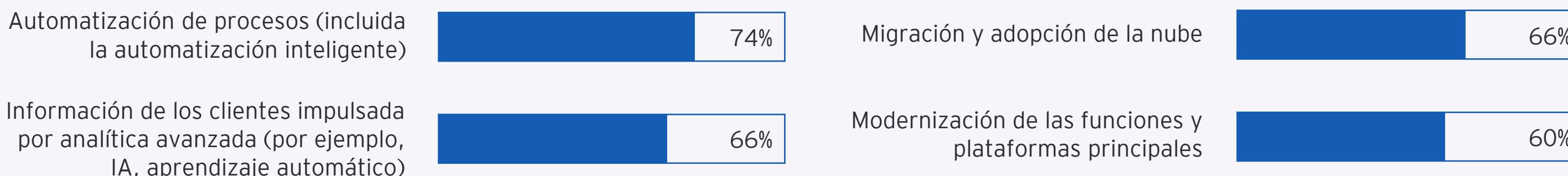




Los esfuerzos de transformación digital se acelerarán en múltiples frentes durante los próximos cinco años, lo que significa que los CRO necesitan mantenerse alineados y comprometidos con los líderes empresariales, incluida la automatización de procesos (mencionada por el 74% de los CRO), información del cliente (66%) y migración a la nube (66%). Los CRO de Asia-Pacífico (82%) y los de América del Norte (75%) se centran en impulsar la información del cliente, mientras que los CRO de Europa priorizan la migración a la nube (82%). El hecho de que solo el 29% de los CRO de los bancos más grandes y el 40% de los G-SIBs, en comparación con el 60% de los encuestados en general, se centren en la modernización sugiere que estas instituciones ya han modernizado gran parte de su núcleo.

Los CRO de todas las regiones y tamaños de bancos identificaron la magnitud de cambio requerida (54%) y los presupuestos limitados (48%) como las mayores limitaciones para acelerar la transformación. En los bancos más grandes, la magnitud del cambio (citada por el 86% de los CRO) y la falta de compromiso con prioridades desafiantes (57%) son problemas notablemente más grandes. Los CRO en los G-SIBs son considerablemente más propensos a decir que el presupuesto es una limitación (80%, en comparación con el 48% en general). Los CRO en bancos de América del Norte se sienten más desafiados por la magnitud del cambio requerido (72%) y el presupuesto (62%).

**Figura 11: ¿Cuáles son las principales formas en que su banco acelerará la transformación digital en los próximos cinco años?**



## Principales limitaciones para acelerar la transformación digital

**54%**

Magnitud de cambio requerida

**26%**

Desafíos en transformaciones tecnológicas anteriores

**48%**

Presupuestos limitados

**25%**

Falta de compromiso sostenido con prioridades desafiantes

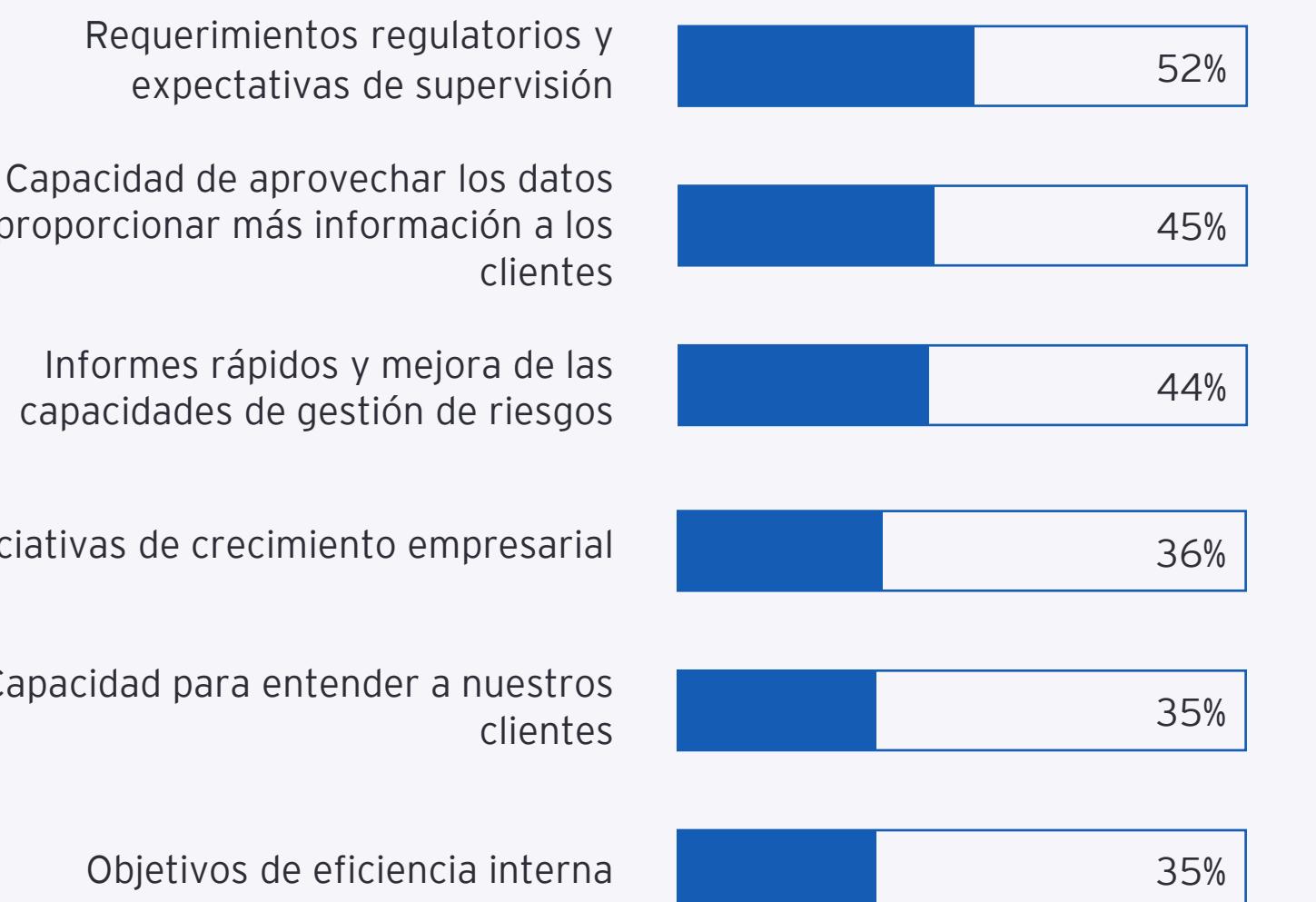


## Enfocándonos en la gestión de datos

Los CRO reconocen la importancia de los datos y sus amplios impactos, como se muestra en la figura 12. Los requerimientos regulatorios y las expectativas de supervisión, mencionados por el 52% de los CRO, lideran la lista de factores que influyen en las prioridades de gestión de datos. Sin embargo, los CRO también reconocen la importancia de prácticas seguras y efectivas de gestión de datos para proporcionar más información a los clientes (45%), ejecutar con éxito iniciativas de crecimiento empresarial (36%) y mejorar la comprensión del cliente. Solo el 8% de los CRO latinoamericanos consideran las expectativas regulatorias y de supervisión como una de las principales influencias, en contraste con el 71% de sus contrapartes europeas. Estos resultados evidencian las expectativas de supervisión de los CRO, que comprenden la necesidad de equilibrar sus responsabilidades funcionales (salvaguardar los activos de la empresa y la reputación) para aprovechar los datos de manera más amplia y alcanzar objetivos comerciales.

En cuanto a los riesgos relacionados con el uso de datos que requieren atención en los próximos 12 meses, el 49% de los CRO mencionó la calidad de los datos para informes rápidos, la mejora de la precisión y la integridad del riesgo como el problema principal de las capacidades de la alta dirección. Los CRO europeos se centran en la calidad de los datos (65%). La ciberseguridad ocupó un distante segundo lugar, con un 27%, seguido del cumplimiento normativo, con un 14%.

**Figura 12: Durante el próximo año, ¿cuáles son los principales factores que influirán en las prioridades de gestión de datos de su banco?**





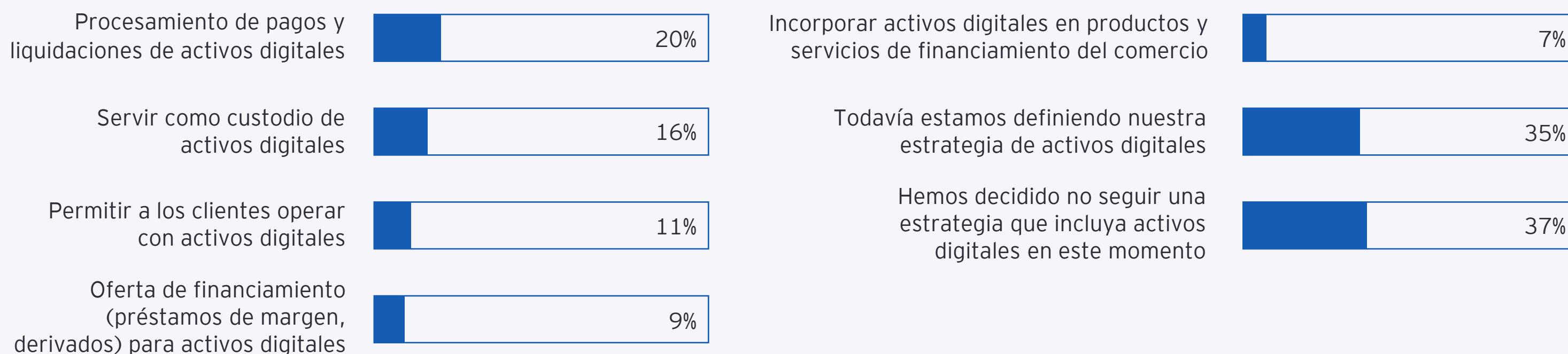
## Estrategias de activos digitales en desarrollo

La mayoría de los bancos aún están determinando cómo interactuar con activos digitales y cómo estos pueden ser más beneficiosos o útiles para el negocio. Esto implica que los CRO también determinen cómo se llevará a cabo la gestión de los riesgos asociados. Según la encuesta de este año, el 37% de los encuestados indicaron que sus bancos no están implementando una estrategia de activos digitales, mientras que el 35% aún está en proceso de definir sus estrategias en este ámbito, en comparación con el 49% del año anterior (consulta la figura 13 para más detalles). Esto sugiere que, si bien un número significativo de empresas está progresando con los activos digitales, también hay un grupo considerable que ha pausado o está reconsiderando su enfoque.

Las estrategias vinculadas a los activos digitales han experimentado una notable evolución más allá de las criptomonedas y monedas alternativas. La “tokenización” ha surgido como un área potencial de innovación, atrayendo la atención de un número creciente de entidades bancarias que están explorando y experimentando con diversos casos de uso.

En lo que respecta a los elementos clave de estas estrategias, el procesamiento de pagos (mencionado por el 20% de los CRO este año, en contraste con el 14% registrado anteriormente) así como la custodia (11% a 16%) han experimentado un incremento significativo.

**Figura 13: ¿Qué elementos de una estrategia de activos digitales está siguiendo su banco?**



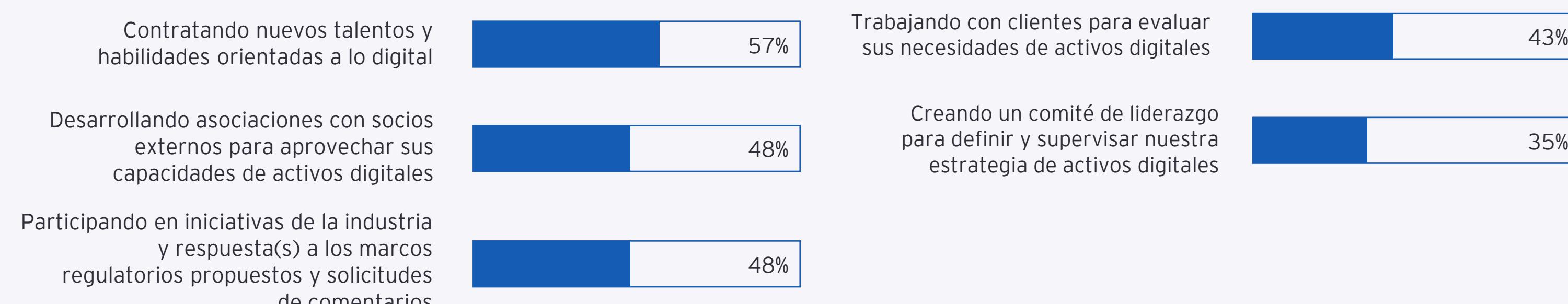
Los bancos en la región de Asia-Pacífico están mostrando una mayor predisposición hacia la adopción de estrategias orientadas a simplificar las operaciones para sus clientes. De hecho, el 27% de los bancos en esta región están considerando activamente dichas estrategias, en comparación con el 11% en el panorama global.

Aunque los activos digitales aún se encuentran en una etapa temprana, el enfoque principal de las estrategias de gestión de riesgos para estos activos recae en el talento y la contratación.

Este enfoque se refleja en la figura 14, donde se observa que más de la mitad de las empresas priorizan la contratación, mientras que casi la mitad están trabajando en asociaciones e interacciones con la industria y la regulación para fundamentar sus estrategias de activos digitales, de manera paralela al trabajo enfocado en clientes.

Los bancos más grandes están adoptando un enfoque más agresivo al perseguir estrategias relacionadas con los activos digitales, y consideran que la contratación de talento es crucial para su implementación. Por otro lado, los bancos europeos que buscan incursionar en el ámbito de los activos digitales muestran un mayor énfasis en asegurar el talento necesario, con un 80% de ellos centrados en este aspecto, en comparación con el 57% a nivel global.

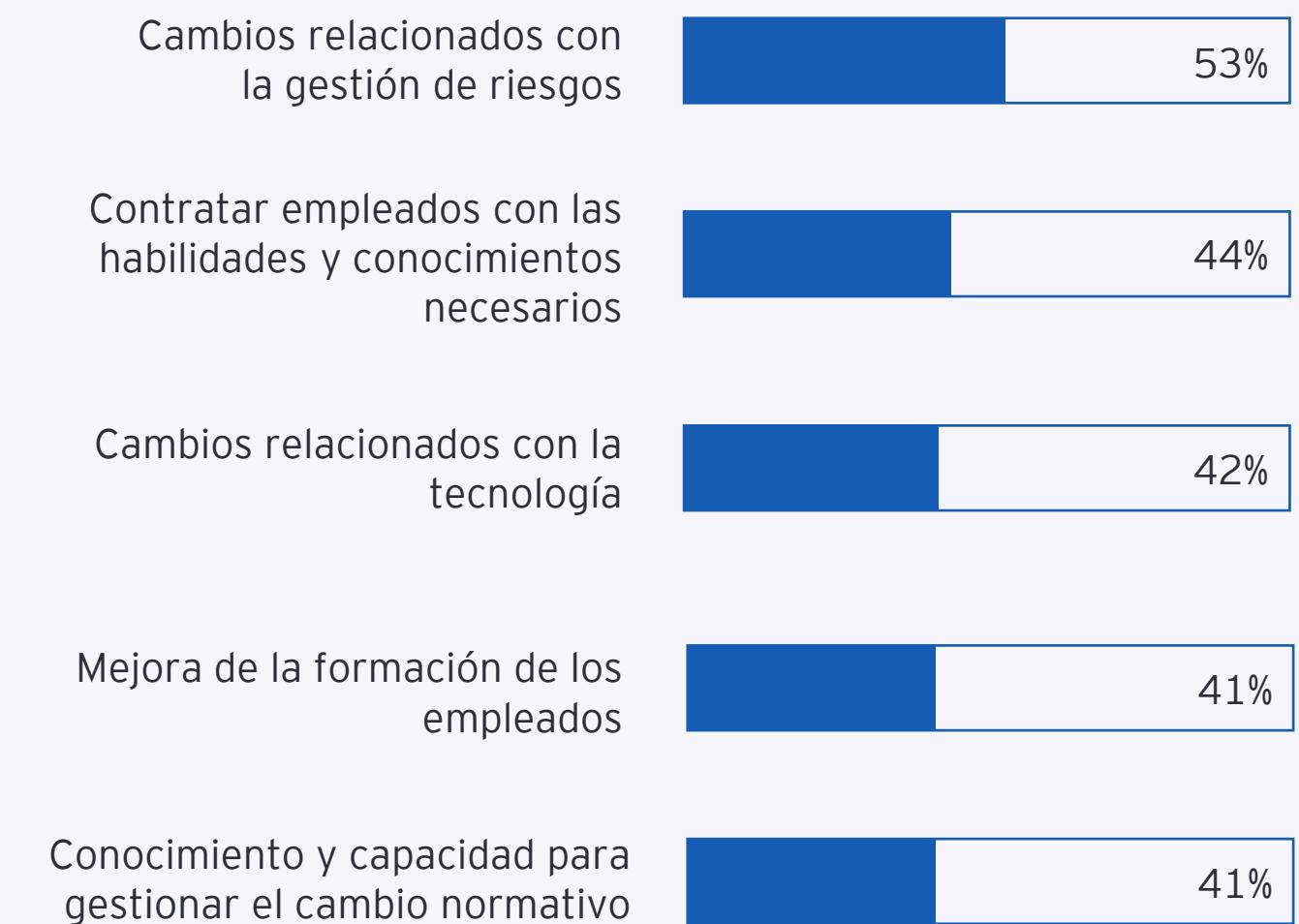
**Figura 14: ¿Cómo su banco nutre la estrategia de activos digitales?**





Mientras muchos bancos refinan sus estrategias de activos digitales, los CRO anticipan la necesidad de gestionar los riesgos asociados a estos. Más del 50% de ellos considera que será necesario realizar ajustes en la gestión de riesgos para abordar los activos digitales, con un contundente 82% de los CRO en la región de Asia-Pacífico respaldando esta perspectiva. Una vez más, destaca la importancia del talento, ya que un 44% de los encuestados señala la necesidad de contratación como un aspecto crucial. Los bancos más grandes perciben una mayor necesidad de contratación, posiblemente porque están más avanzados en su travesía de activos digitales.

**Figura 15: ¿Qué cambios deberá realizar su banco para gestionar los riesgos asociados a su estrategia de activos digitales?**

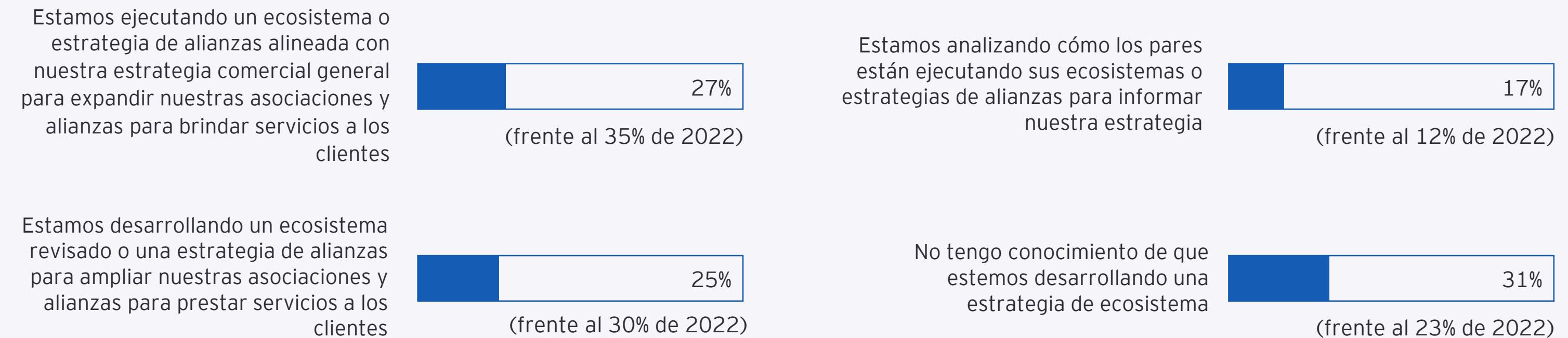




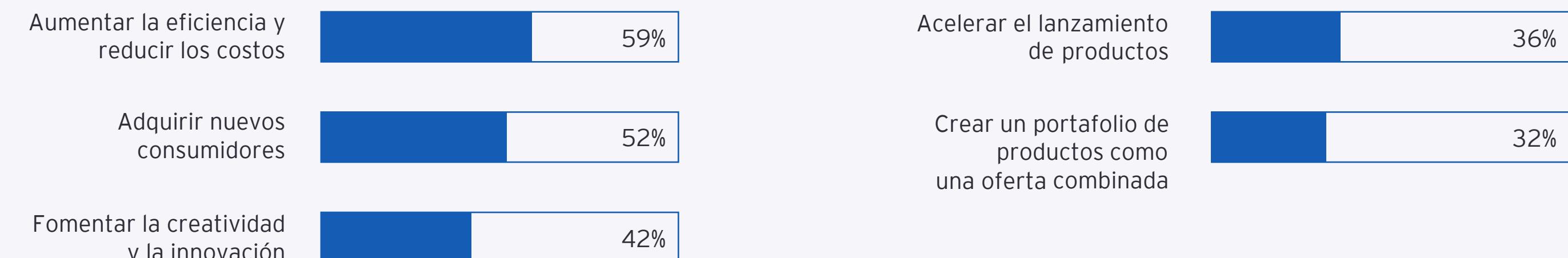
## La posición de los ecosistemas y las alianzas

Aunque los bancos continúan implementando estrategias basadas en ecosistemas y alianzas, nuestros hallazgos indican una cierta desaceleración en este proceso. La adopción de ecosistemas empresariales emerge como una prioridad para las instituciones bancarias más grandes, motivada principalmente por la necesidad de mejorar la eficiencia en los costos y de expandir su base de clientes. Es interesante destacar que los bancos latinoamericanos muestran un enfoque más pronunciado en la implementación de ecosistemas que las instituciones de otras regiones.

**Figura 16: ¿En qué medida su banco ha delineado una estrategia de ecosistema o alianza?**



**Figura 17: ¿Cuáles son los principales impulsores de su ecosistema o estrategia de alianza?**



Sin importar el nivel de madurez de las estrategias bancarias, los CRO consideran que la ciberseguridad (67%) es el riesgo principal asociado con el ecosistema, seguido por la privacidad de los datos (43%) y los riesgos de terceros (39%). Una vez más, se destaca que los riesgos cibernéticos son inherentes a las principales estrategias de crecimiento de los bancos.



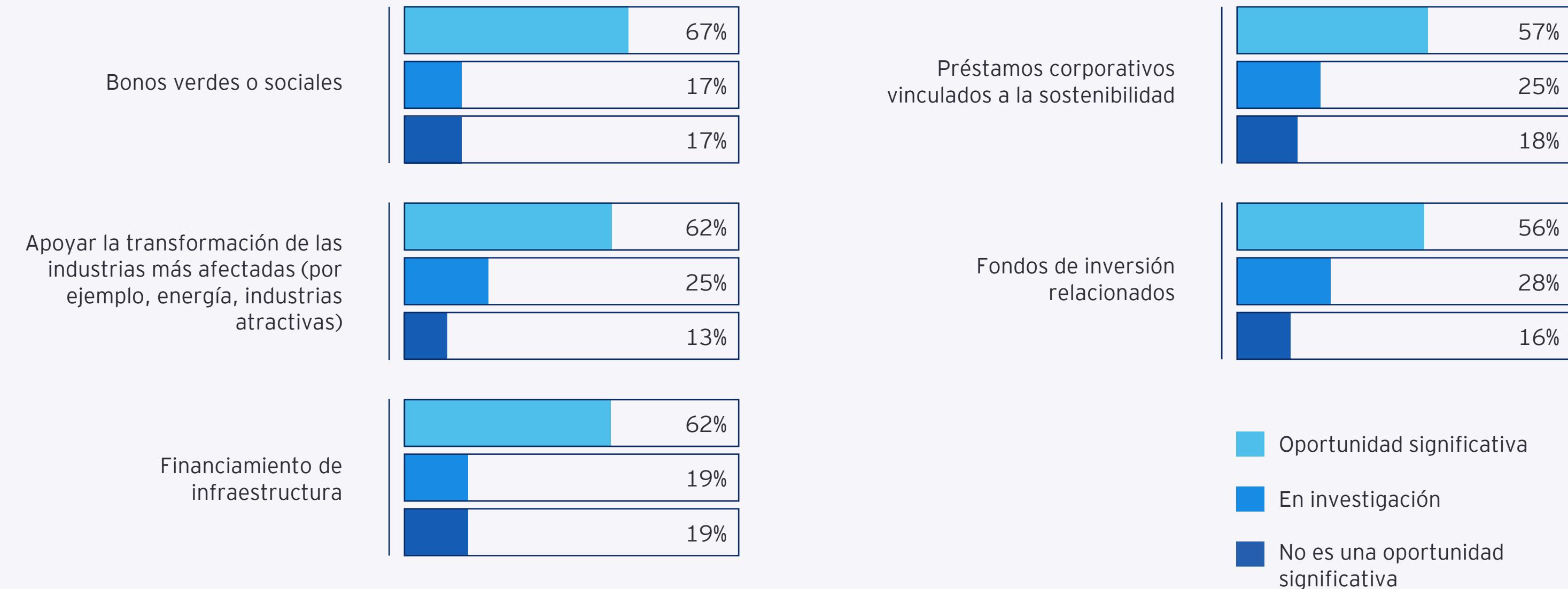
## Riesgos y oportunidades verdes: clima, finanzas sostenibles y ESG

Nuestra investigación revela que los bancos están progresando en la gestión de los riesgos y oportunidades relacionados con las finanzas sostenibles. No obstante, según los CRO, aún se necesita una alineación más clara con la estrategia empresarial general, y persisten brechas en la comprensión del riesgo climático.

Los bancos perciben un amplio potencial de crecimiento en los productos ESG, como se observa en la figura 18. En cuanto a la adopción de taxonomías para rastrear los productos ambientalmente orientados, esta práctica está en sus inicios: el 44% de los CRO informan que sus bancos tienen taxonomías para algunos, pero no todos, productos y servicios ecológicos; mientras que el 40% de todos los bancos y el 81% de los bancos en América del Norte aún están en una fase inicial para determinar qué productos y servicios deberían clasificarse como ambientalmente orientados.



**Figura 18: ¿Qué productos considera su empresa que tienen oportunidades de crecimiento asociadas con ESG?**



**Figura 19: ¿Cómo hace seguimiento su banco a los productos y servicios que deben considerarse relacionados con el medio ambiente?**

Hemos adoptado una taxonomía sólida para ciertos productos relacionados con el medio ambiente, pero no para todos los productos y servicios



Todavía estamos en una etapa temprana de determinar qué productos y servicios deben considerarse relacionados con el medio ambiente



Para capitalizar las oportunidades de crecimiento asociadas con las finanzas sostenibles y los criterios ESG, es crucial abordar una diversidad de factores y variables, que van desde la selección de clientes hasta los procesos de suscripción, las calificaciones de riesgo y los precios. Los grandes bancos están liderando la vanguardia en iniciativas de finanzas sostenibles a nivel empresarial y muestran un enfoque creciente en el riesgo climático. No obstante, en general, aún no han alcanzado su plena madurez en estas capacidades. Aunque las finanzas sostenibles se encuentran en una etapa temprana, podemos anticipar numerosas oportunidades y una mayor actividad en el futuro.



## Capítulo 3

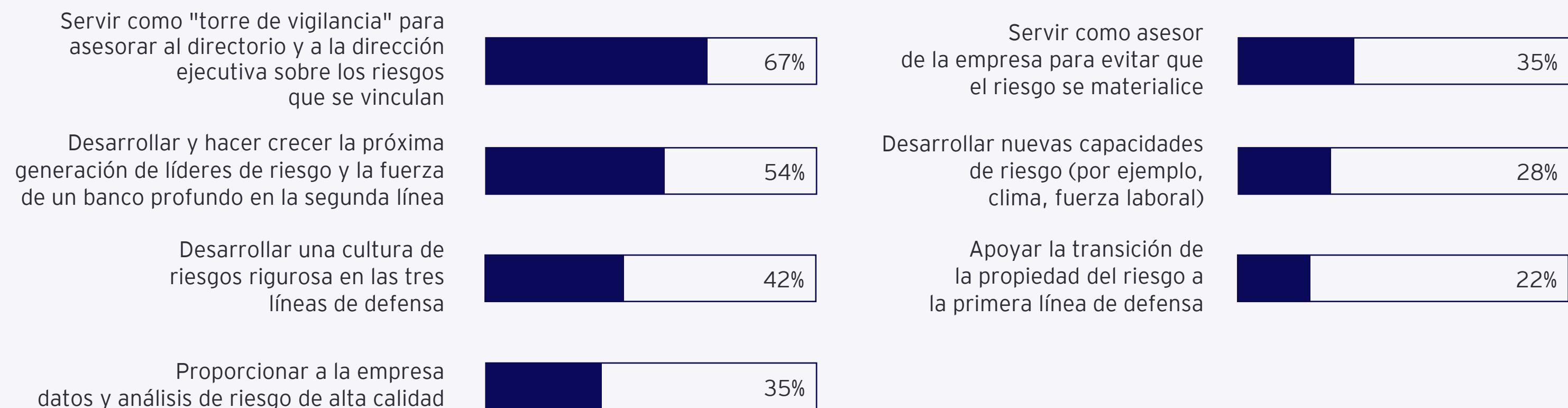
### El camino a seguir: construir una función ágil para la gestión de riesgos

Para fomentar la agilidad en la gestión de riesgos que la empresa necesita y facilitar la transición hacia una postura más estratégica, los CRO deben abordar diversas dimensiones de sus operaciones, como el talento y la cultura, los datos y la tecnología, así como la función de riesgos. Sin embargo, los presupuestos ajustados y los recursos limitados implican que los CRO deberán tomar decisiones que se alineen con las prioridades del negocio, al mismo tiempo que promuevan la flexibilidad necesaria para responder rápidamente a la evolución de los riesgos y a las crisis que parecen surgir de la noche a la mañana y de manera imprevista.

#### Pasando a lo estratégico

Indudablemente, los CRO anticipan que su rol se vuelve más estratégico con el tiempo, y que su función como "torre de vigilancia" encargada de supervisar y asesorar sobre los riesgos emergentes adquiera una mayor prominencia. Además, esperan dedicar tiempo y energía al desarrollo del liderazgo, la promoción de la cultura y el fomento del compromiso empresarial en los próximos años. Esto se refleja en la figura 20.

**Figura 20: ¿En qué áreas prevé que evolucionará el rol del CRO en los próximos cinco años?**



El énfasis en la cultura de riesgo es oportuno y necesario, dado que la mayoría de los CRO (58%) reportan una postura "reactiva" a los controles dentro de sus organizaciones. Es posible que se necesiten mentalidades más proactivas para lograr el éxito total de la transformación e incluir la agilidad organizativa que necesita el negocio.



### Figura 21: ¿Qué tan robusta es la cultura de su organización en torno a los controles?

Los conceptos de control son comprendidos en gran medida en toda la organización, la calidad de los controles varía según las funciones y los equipos, y la gestión del control es en gran medida reactiva a los problemas identificados a través de pruebas, procesos cíclicos de autoevaluación de riesgos y controles (RCSA) o comentarios normativos



Los conceptos de control se comprenden bien en toda la organización y la gestión de los controles (identificación continua de riesgos, diseño, implementación y ejecución de controles, gestión de cambios y documentación) se prioriza e incentiva de forma proactiva



Los conceptos de control no se entienden bien fuera de las funciones centradas en el control (equipos de control de primera línea, equipos de gobernanza y supervisión de segunda línea, servicios de pruebas Independientes o auditoría interna), la gestión de controles suele ser una idea tardía



Las iniciativas para fortalecer las culturas de riesgo pueden beneficiarse del posicionamiento de múltiples CRO en toda la organización; la gran mayoría de los encuestados afirma que sus bancos han implementado esta práctica, además de contar con CRO a nivel empresarial. Más del 57% de los CRO encuestados señalan que sus instituciones tienen un liderazgo dedicado para cada tipo de riesgo (por ejemplo, gerente de riesgo crediticio, gerente de riesgo de mercado). Otro 26%, incluido el 50% de las G-SIB, cuentan con CRO en unidades de negocio además de los líderes por tipo de riesgo. Solo un pequeño porcentaje de encuestados (7%) informa que enfrentan ambigüedades o ineficiencias debido a la presencia de múltiples CRO, posiblemente debido a la carga de trabajo en aumento. Con la proliferación de tipos de riesgo y factores impulsadores de amenazas subyacentes, los bancos de todos los tamaños pueden considerar contratar más líderes de riesgo de alto nivel para apoyar a los CRO a nivel empresarial.

### Figura 22: ¿Cómo se organizan sus responsabilidades de liderazgo en la gestión de riesgos?

Contamos con CROs de tipo de riesgo (por ejemplo, director de riesgo de crédito, director de riesgo de mercado) con la responsabilidad principal de identificar, medir, aprobar y monitorear su tipo de riesgo en todas las unidades de negocio



Contamos con CROs de tipo riesgo y de unidad de negocio con funciones y responsabilidades claras que trabajan juntas para gestionar la eficiencia del riesgo y de forma eficaz



Tenemos CROs de unidades de negocio (por ejemplo, banca comercial, banca de consumo) que tienen la responsabilidad principal de identificar, medir, aprobar y monitorear todos los tipos de riesgo para su respectiva unidad de negocio



Tenemos CROs de tipo de riesgo y de unidad de negocio, esto crea ambigüedad o infidelidades en la forma en que gestionamos el riesgo en toda la organización

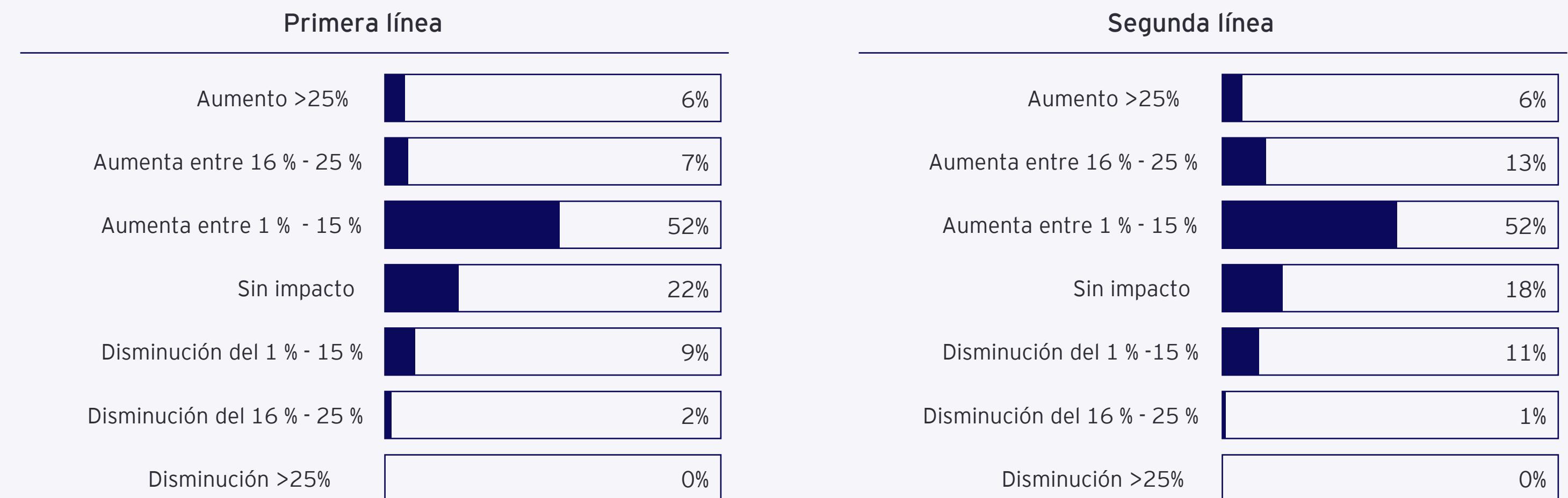




## Se esperan más recursos en la primera y segunda línea

La mayoría de los bancos tienen planes de incrementar los recursos en la gestión de riesgos tanto en la primera como en la segunda línea de defensa, como se observa en la figura 23. La cohorte más amplia de los CRO proyecta aumentos del 1% al 15% en ambas líneas. Sin embargo, el hecho de que estos incrementos en el número de empleados y en el presupuesto no sean más significativos indica las persistentes presiones de costos a las que se enfrentan. Alrededor de 1 de cada 10 empresas planea reducir el tamaño de sus equipos de gestión de riesgos. Aquellas que están llevando a cabo estos recortes están principalmente motivadas por el aumento de la eficiencia operativa, según el 54% de los CRO, seguido de las estrategias de reducción de costos organizacionales (23%).

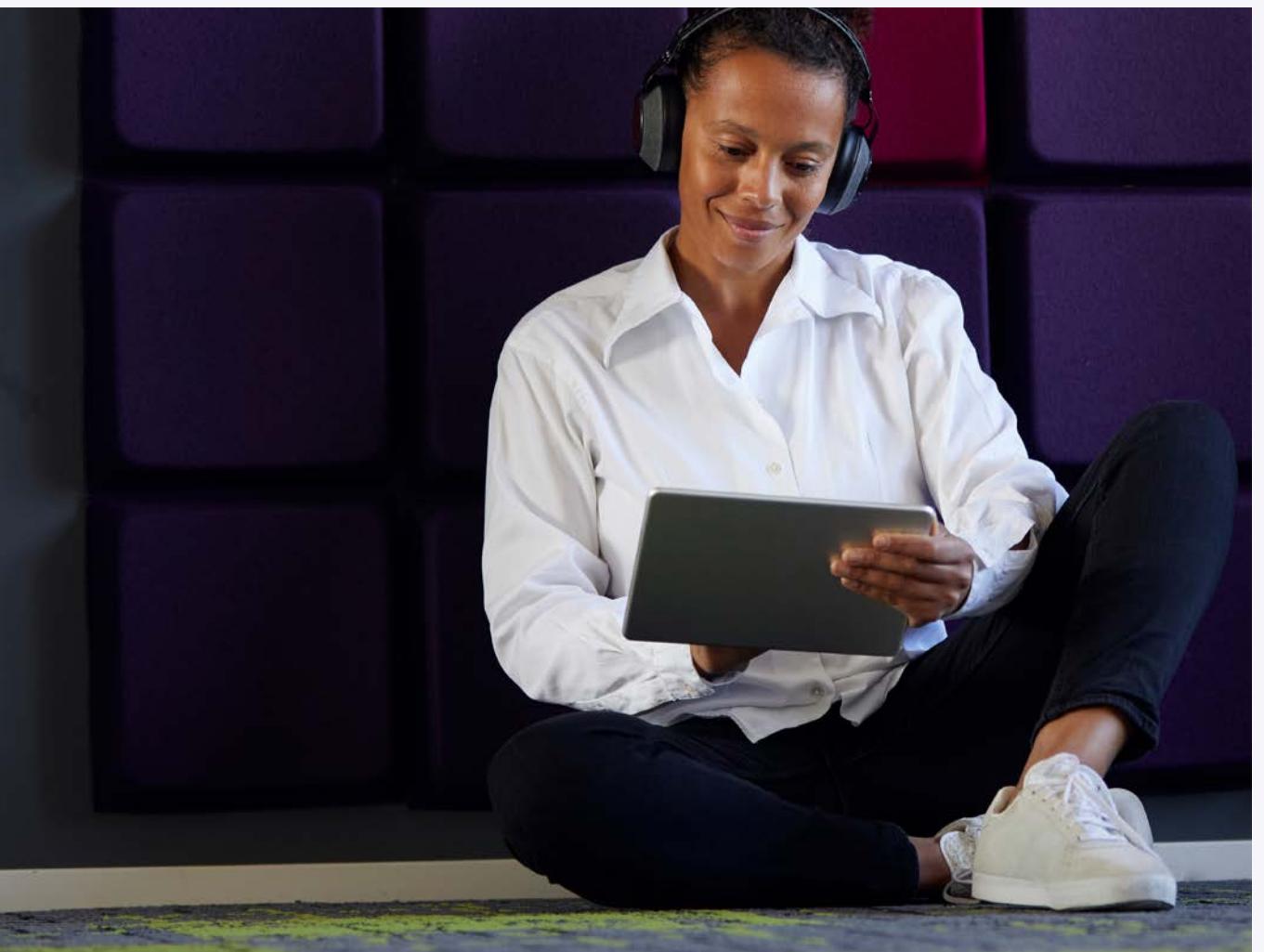
**Figura 23: ¿Cómo espera que cambie el número de profesionales de gestión de riesgos equivalentes a tiempo completo (FTE) en los próximos cinco años?**





## Una clara necesidad de nuevos talentos

Los bancos están agregando recursos de gestión de riesgos porque, según el 64% de los CRO, ven la necesidad de conjuntos de habilidades adicionales tanto en la primera como en la segunda línea. Solo el 4% de los encuestados responde que sus organizaciones tienen las habilidades que necesitan. Las mayores necesidades están en ciberseguridad y ciencia de datos, una continuación de las tendencias de estudios anteriores. La necesidad de riesgo de liquidez es más pronunciada este año, especialmente para los bancos más pequeños. La ciberseguridad (citada por el 62% de los encuestados), la analítica cuantitativa (59%) y la fluidez digital (34%) son las habilidades más demandadas en la actualidad. Los CRO en América Latina (83%) y la región de Asia-Pacífico (82%) reportan los mayores desafíos para atraer y retener talento en ciberseguridad, mientras que los CRO de América del Norte (48%) son los que menos desafíos enfrentan para encontrar y retener profesionales en ciberseguridad. Sin embargo, que casi la mitad de ellos busque talento en ciberseguridad habla de su escasez y de su importancia.



**Figura 24: ¿Para qué conjuntos de habilidades tiene actualmente más dificultades para atraer y mantener talento?**



**CRO sobre necesidades de talento en primera y segunda línea**

**64%**

Conjuntos de habilidades adicionales requeridas en ambos

**29%**

Conjuntos de habilidades adicionales requeridas en la primera o segunda línea

**4%**

No se necesita un conjunto de habilidades adicionales en ninguno de los dos

La resiliencia operativa y la continuidad del negocio son prioridades constantes en la primera línea, mientras que el riesgo climático es uno emergente. Los CRO buscarán fortalecer sus equipos de segunda línea con más talento para la gestión de riesgos basada en IA y el modelado de datos.



De cara a cinco años, los CRO esperan que la ciberseguridad (56%) siga siendo el conjunto de habilidades requeridas más importante, lo que no es de extrañar dados los desarrollos y eventos del mercado. La ciencia de datos, la primera opción del año pasado, cayó ligeramente al 46%.

**Figura 25: ¿Cuáles considera que son las habilidades más importantes que se requerirán en los próximos cinco años?**



Un tercio de los CRO citaron las habilidades de liderazgo como importantes para el futuro. Tales habilidades pueden rendir frutos en tiempos de turbulencia y ciertamente ayudarán a los CRO a desempeñar un papel más estratégico. Los CRO en G-SIBs (50%) y los bancos más grandes (43%) están más enfocados en las habilidades de

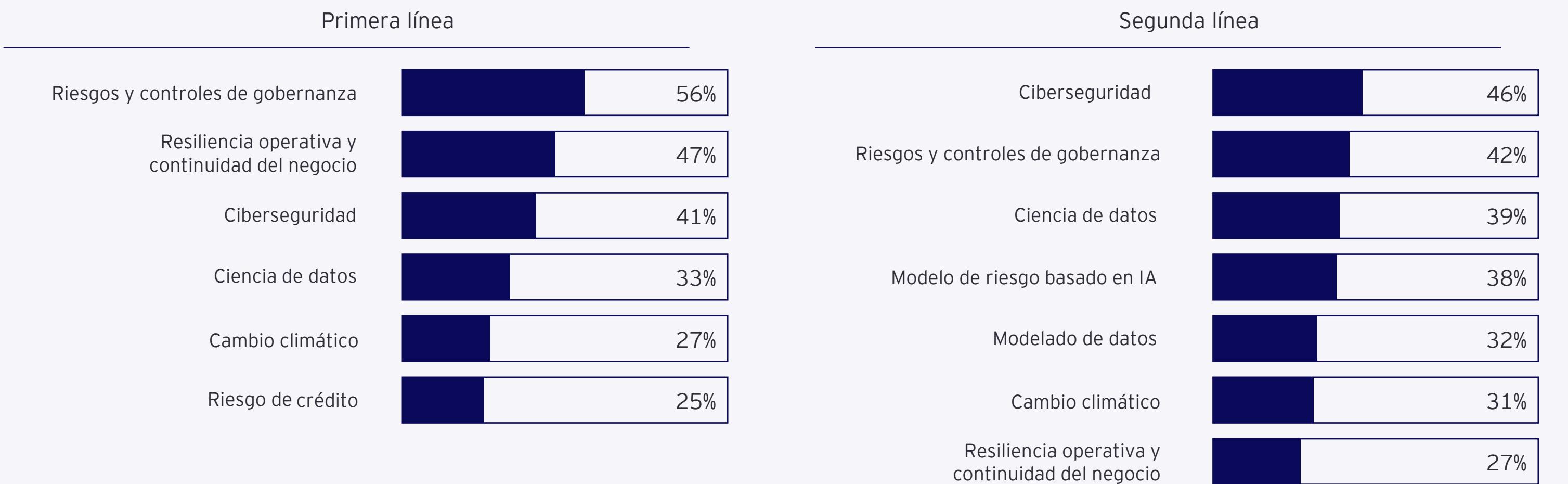
liderazgo. Solo el 10% de los CRO de G-SIBs citan la ciberseguridad como una habilidad requerida importante y solo el 30% menciona que la ciencia de datos lo será. La implicación es que habrán contratado el talento que necesitan en estas áreas críticas. Y planean estar más enfocados en la gestión de riesgos basada en IA (50% versus 31% para todos los encuestados) y en el riesgo de gobernanza y controles (40% versus 27%).

Los CRO de América Latina (75%) y Europa (65%) son los más propensos a esperar que la ciberseguridad siga siendo una habilidad requerida importante en cinco años, mientras que los bancos en la región de Asia-Pacífico priorizarán la gestión de riesgos basada en IA (55% frente al 31% en general). Sus pares en América del Norte priorizarán el riesgo de gobernanza y controles (52% frente al 27% en general). Al analizar las habilidades necesarias para cada línea de defensa, hay una considerable superposición, lo que puede indicar una mayor alineación en torno a objetivos comunes. Los resultados muestran que los CRO desean más experiencia en ciberseguridad, ciencia de datos y riesgo de gobernanza y controles en ambas líneas. La resiliencia operativa y la continuidad del negocio son prioridades constantes en la primera línea, mientras que el riesgo climático es uno emergente. Los CRO buscarán fortalecer sus equipos de segunda línea con más talento para la gestión de riesgos basada en IA y el modelado de datos.



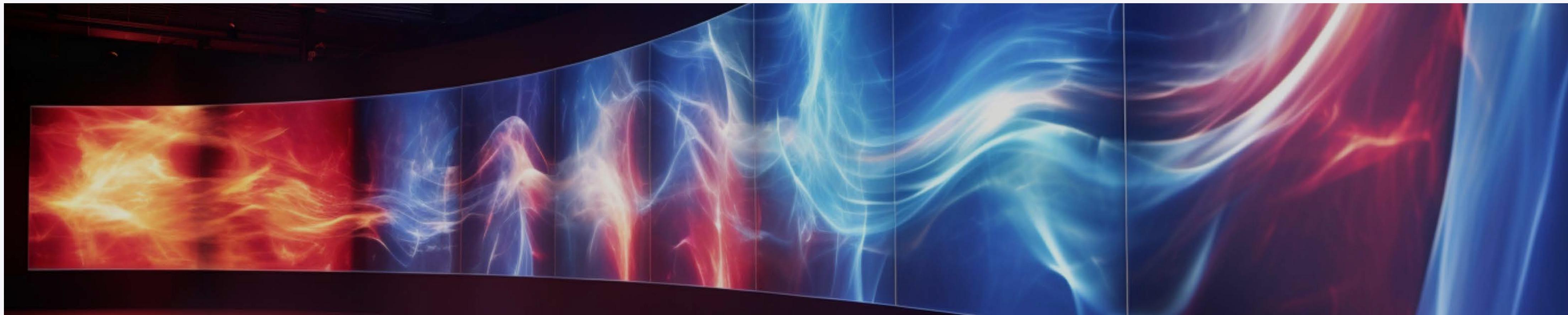


**Figura 26: ¿Cuáles son las habilidades más importantes que se requieren en los próximos cinco años?**



Al buscar cubrir estas diversas necesidades de talento, está claro que los bancos necesitarán mejorar su capacidad para atraer a futuros gestores de riesgos de la generación ascendente de trabajadores. Solo el 43% de los CRO respondieron que sus organizaciones resultaban muy atractivas para la Generación Z, el grupo demográfico nacido aproximadamente entre mediados de la década de 1990 y principios de la década de 2010. Casi un tercio (30%) mencionó que sus organizaciones no resultaban atractivas para la Generación Z, y el 27% respondió que podrían resultar atractivas.

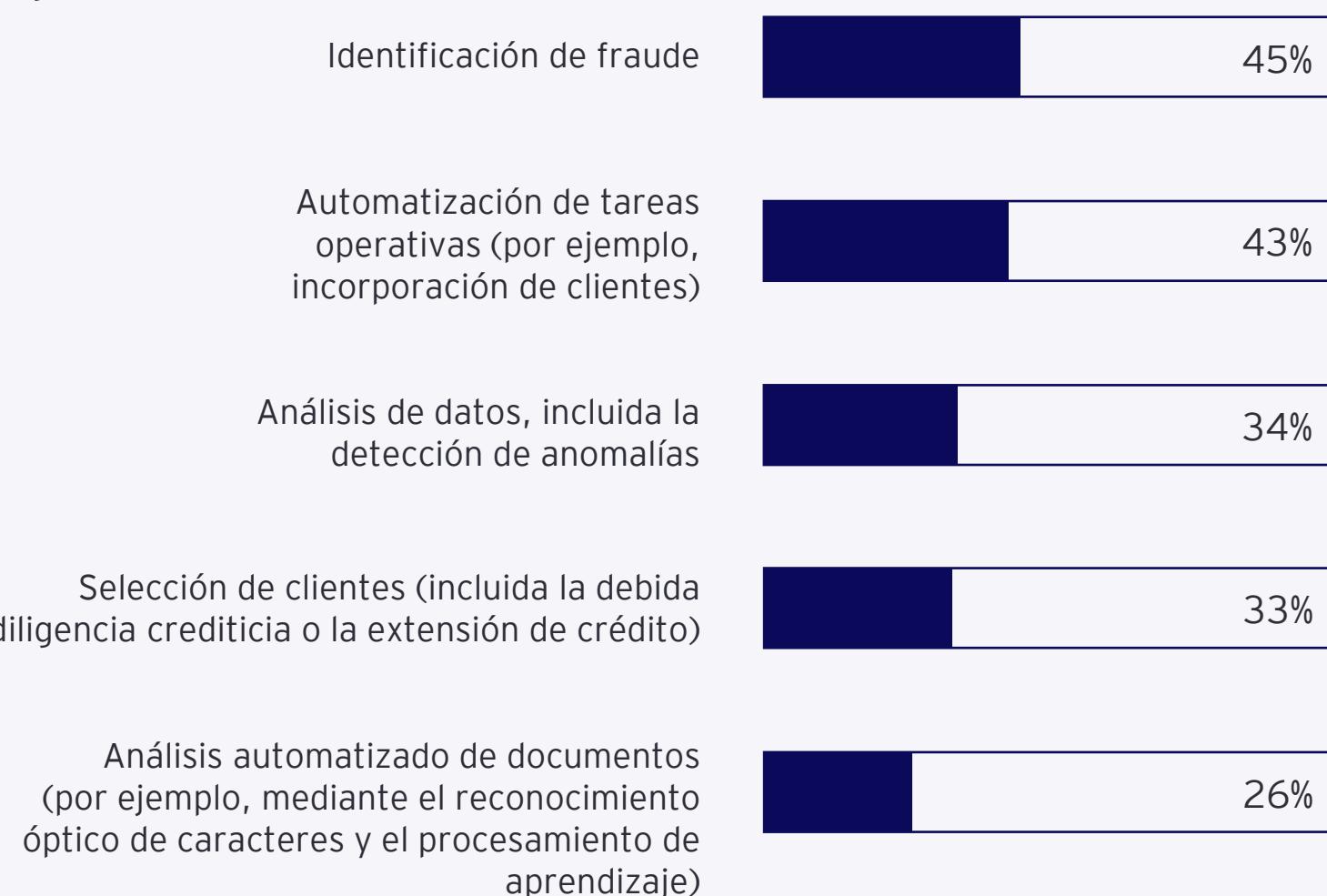




## Preparándonos para la era de la IA en la gestión de riesgos

La adopción de la IA continuará evolucionando en la industria bancaria, tanto desde una perspectiva empresarial como de gestión de riesgos. La prominente posición de la IA en la clasificación de riesgos emergentes de nuestra encuesta refleja el poder de la tecnología en sí misma y la considerable incertidumbre que la rodea, incluida la falta de claridad regulatoria y el conocimiento limitado sobre su funcionamiento. Sin embargo, un número significativo de equipos de gestión de riesgos en toda la industria están utilizando la IA y el aprendizaje automático, principalmente para la detección de fraudes y la automatización de procesos. La IA también se está utilizando para el análisis de datos y documentos.

**Figura 27: ¿Cuáles son las formas más significativas en que su organización utiliza el aprendizaje automático y la IA, incluida la IA generativa?**



Para los equipos de riesgo, el uso de la IA está orientado hacia el riesgo operacional y el fraude (citado por el 56% de los encuestados), el riesgo crediticio (54%) y cumplimiento, incluidos los delitos financieros y el cumplimiento en temas del consumidor (50%). En el futuro, esperamos que la IA se utilice de manera más amplia para monitorear la seguridad de la información (solo el 33% en la actualidad) y el riesgo de modelo (20%).

En general, estos casos de uso reflejan el creciente consenso entre los líderes empresariales de que las aplicaciones internas de IA son puntos de partida más seguros en ausencia de una dirección regulatoria más clara. Será interesante en futuras encuestas ver cómo los CRO ven los riesgos asociados con la IA a medida que aumenta su adopción en el negocio (incluidos más casos de uso externos y orientados al cliente) y dentro del propio manejo de riesgos.

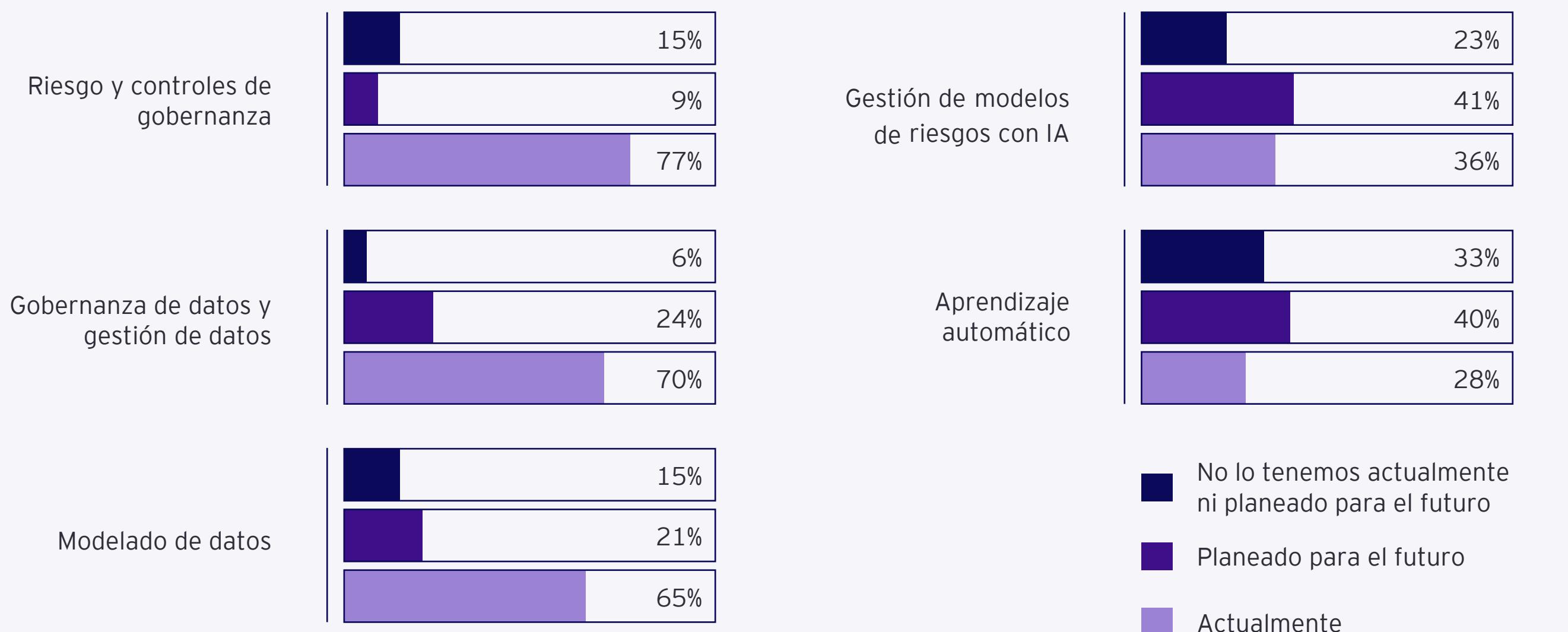
La tecnología avanzada también es clave para acelerar la transformación digital de la segunda línea de defensa. Los CRO planean enfocarse en la automatización (citada por el 62% de los encuestados), mejorar la analítica para el análisis del portafolio de riesgos (46%) y el uso de analítica avanzada para la presentación de informes de riesgos (40%). No hay duda de que los equipos de gestión de riesgos más efectivos en el futuro serán liderados por la tecnología y habilitados por la IA.



## Repensando el modelo de gestión de riesgos

En búsqueda de una prestación de servicios más eficiente y eficaz, los CRO continúan explorando cómo organizar la gestión de riesgos. El riesgo y control de gobernanza (citado por el 77% de los CRO), la gobernanza y gestión de datos (70%) y el modelado de datos (65%) son las capacidades ejecutadas más comúnmente a través de un modelo de unidad compartida o centralizada. La gestión de riesgos de modelos de IA y el aprendizaje automático pronto se unirán a esa lista, dada la expectativa de una mayor centralización.

**Figura 28: ¿En qué áreas funcionales tiene actualmente un equipo central que actúe como una unidad compartida para capacidades comunes, y dónde prevé establecer este tipo de unidad compartida en el futuro?**





La subcontratación y “co-sourcing” no se utilizan ampliamente en la actualidad, pero los CRO esperan expandir su adopción en los próximos cinco años.

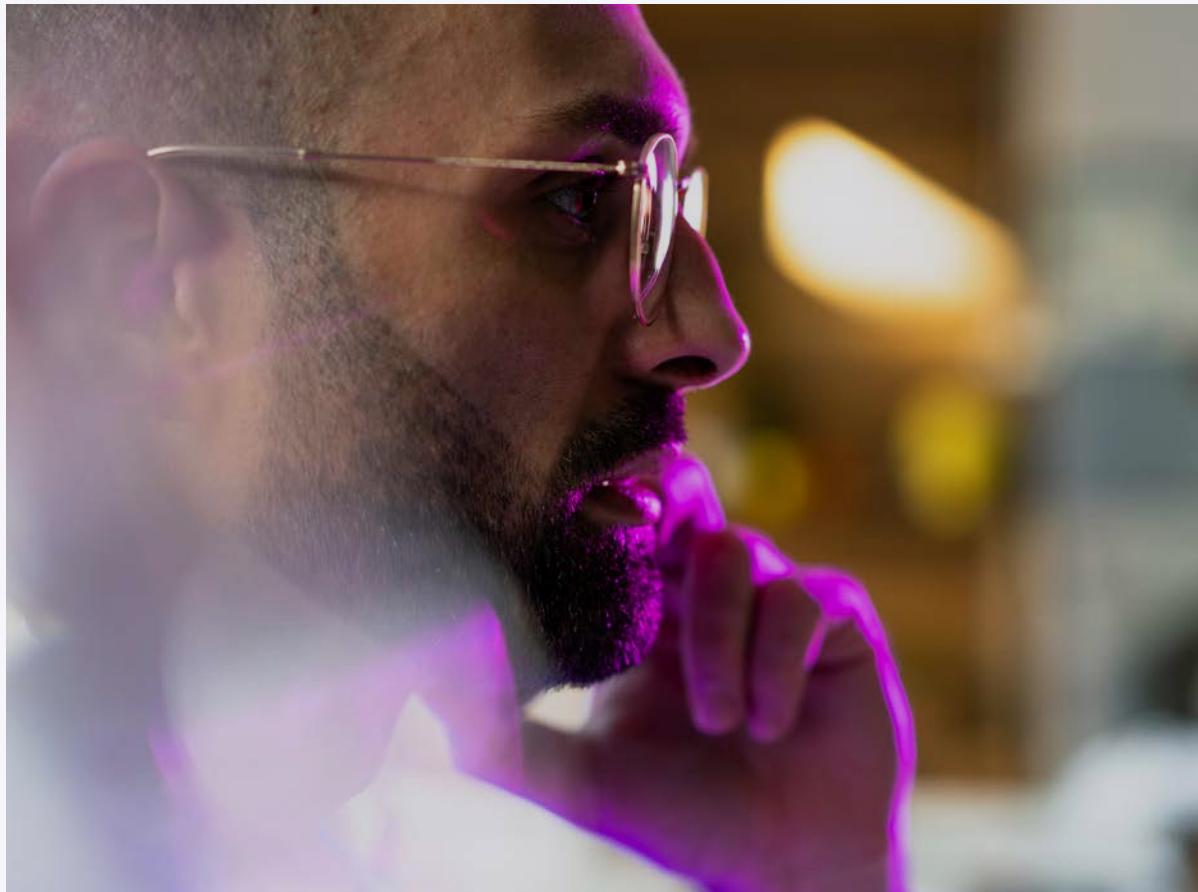
Los procesos y tareas manuales, incluyendo el análisis cuantitativo y la elaboración de modelos, así como funciones de gestión de datos, son los candidatos más probables para ser trasladados a modelos y ubicaciones de recursos más eficientes en costos.

Actualmente, la subcontratación y la descolocación no son elementos significativos dentro de la gestión de talento de la segunda línea de defensa de los encuestados, aunque se volverán más relevantes en los próximos cinco años, especialmente para el análisis cuantitativo y la elaboración de modelos (citado por el 61% de los CRO como una gran oportunidad para la descolocación y la subcontratación), la gestión de datos (49%) y las funciones tecnológicas (44%).

La subcontratación y el “co-sourcing” no se utilizan ampliamente en la actualidad, pero los CRO esperan expandir su adopción en los próximos cinco años. Solo el 2% de los CRO menciona que es una parte altamente significativa de sus estrategias de talento actuales para la segunda línea, mientras que el 18% responde que es algo significativo. Esos números aumentarán al 15% y 36% respectivamente en los próximos cinco años.

**Figura 29: ¿Qué tipos de roles y funciones de gestión de riesgos anticipa que tendrán la mayor oportunidad de optimizarse a través de una estrategia de deslocalización adecuada o de “co-sourcing” en los próximos cinco años?**





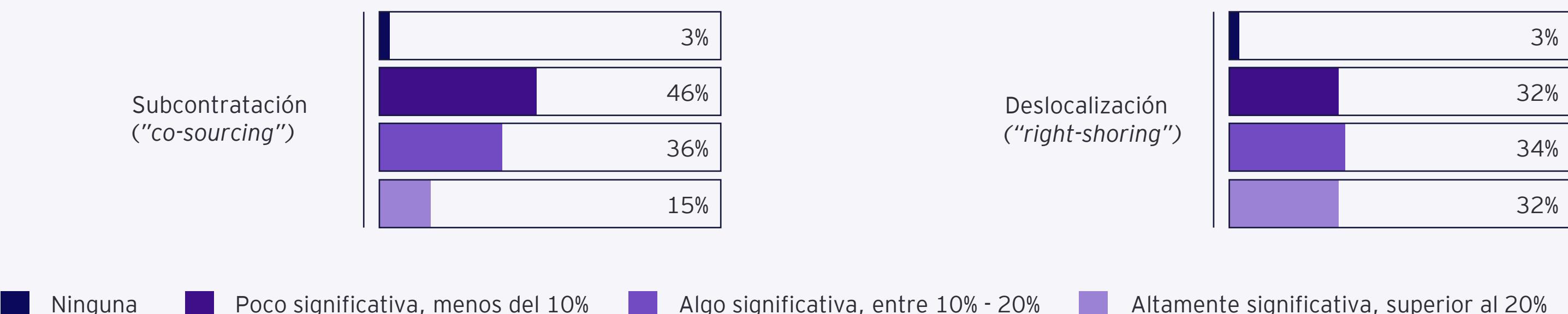
**Figura 30: En la actualidad, ¿qué importancia tiene la deslocalización y la subcontratación o "co-sourcing" como parte de su estrategia general de talento para su segunda línea de defensa de riesgos? ¿Qué porcentaje de su fuerza laboral diría que está deslocalizada o subcontratada?**



La deslocalización ("right-shoring") también experimentará un crecimiento significativo, aunque partiendo de una base ligeramente más alta. Casi un tercio de los encuestados indican que es muy significativo (22%) o algo significativo (10%) en la actualidad; el 32% de los CRO afirman que será muy significativo en cinco años y el 34% señala que será algo significativo.

Los bancos más grandes serán los principales usuarios de la deslocalización. El aumento en la adopción de fuentes alternativas refleja la disposición de los CRO para explorar diversas estrategias y tácticas para superar las restricciones presupuestarias.

**Figura 31: ¿Qué importancia cree que tendrán la deslocalización y la subcontratación o "co-sourcing" como parte de su estrategia general de talento para la segunda línea de defensa de riesgos en los próximos cinco años?**





## Mirando hacia el futuro

Un breve vistazo a los titulares del año pasado demuestra por qué las funciones de los CRO se han vuelto más complejos y por qué es poco probable que se vuelvan más fáciles en los próximos años. Los eventos mundiales, los desarrollos macroeconómicos, las megatendencias sociales, la implacable disruptión tecnológica y el creciente escrutinio regulatorio, todas estas poderosas fuerzas impactan directamente a los CRO, dictando cómo pasan su tiempo hoy y moldeando sus planes a largo plazo.

Incluso si tienen éxito en proteger a sus instituciones de amenazas individuales, aún deben tener en cuenta las intrincadas conexiones entre diferentes tipos de riesgos. La necesidad de responder rápidamente a emergencias repentinas no hace que el escaneo proactivo a largo plazo sea menos importante. En este sentido, el papel del CRO parece volverse tanto más estratégico como más técnico al mismo tiempo.

Por todas estas razones, creemos que la agilidad organizacional basada en una mayor fluidez de datos, la automatización y el pensamiento crítico, se convertirán en sellos distintivos de las funciones de gestión de riesgos de alto rendimiento en el futuro. Estos atributos y capacidades se basarán en las mejoras formidables que los bancos han realizado en los últimos años en sus prácticas de gestión de riesgos y entornos de control. También permitirán a los CRO desempeñar una gama más amplia de roles de manera más efectiva, gestionar operaciones más eficientes y, en última instancia, agregar más valor al negocio.

---

Por todas estas razones, creemos que la agilidad organizacional, basada en una mayor fluidez de los datos, la automatización y el pensamiento crítico, se convertirán en sellos distintivos de las funciones de gestión de riesgos de alto rendimiento en el futuro.





## Ficha técnica

La organización global de EY, junto con el IIF, encuestó a las firmas miembro del IIF y otros bancos en cada región a nivel mundial (incluido un pequeño número de subsidiarias importantes que son los cinco principales bancos en sus países de origen) desde junio de 2023 hasta septiembre de 2023.

Los CRO u otros ejecutivos senior de riesgos de los bancos participantes fueron entrevistados, completaron una encuesta o ambas cosas. En total, participaron 86 bancos de 37 países. Los bancos participantes fueron bastante diversos en cuanto al tamaño de los activos, el alcance geográfico y el tipo de banco. Regionalmente, estos bancos tenían su sede en Asia-Pacífico (14%), Europa (21%), América Latina (14%), Medio Oriente y África (17%) y América del Norte (34%). De éstos, el 12% son G-SIBs.

## Declaración

El presente documento es de distribución gratuita en las diversas modalidades y formatos existentes en medios físicos y/o virtuales.

Se prohíbe su venta, distribución, difusión y reproducción total o parcialmente, alterando o suprimiendo el contenido de la obra, sin el permiso expreso y previo de EY.

Imágenes utilizadas con licencia de © Shutterstock

© Todos los derechos reservados

© EY

© Ernst & Young



# Contactos EY Perú

## José Carlos Bellina

Socio líder de Consultoría para la  
Industria Financiera  
[jose.bellina@pe.ey.com](mailto:jose.bellina@pe.ey.com)

Numa Arellano  
[jnuma.arellano@pe.ey.com](mailto:jnuma.arellano@pe.ey.com)

Jean Pierre Polar  
[jean-pierre.polar@pe.ey.com](mailto:jean-pierre.polar@pe.ey.com)

Alejandro Carranza  
[alejandro.carranza@pe.ey.com](mailto:alejandro.carranza@pe.ey.com)

Jorge De Los Rios  
[jorge.de.los.rios@pe.ey.com](mailto:jorge.de.los.rios@pe.ey.com)

Tania Sánchez  
[tania.sanchez@pe.ey.com](mailto:tania.sanchez@pe.ey.com)

Ana Lucia Maeda  
[ana-lucia.maeda@pe.ey.com](mailto:ana-lucia.maeda@pe.ey.com)

Ina Neira  
[ina.neira@pe.ey.com](mailto:ina.neira@pe.ey.com)

Araken Ingar  
[araken.ingar@pe.ey.com](mailto:araken.ingar@pe.ey.com)

Tomas Pizarro  
[tomas.pizarro@pe.ey.com](mailto:tomas.pizarro@pe.ey.com)

María Jesús De Frutos  
[maria.jesus.de.frutos@pe.ey.com](mailto:maria.jesus.de.frutos@pe.ey.com)

Juan Carlos Ramírez  
[juan.carlos.ramirez@pe.ey.com](mailto:juan.carlos.ramirez@pe.ey.com)

Mayra Salazar  
[mayra.salazar@pe.ey.com](mailto:mayra.salazar@pe.ey.com)

Rayza Barboza  
[rayza.barboza@pe.ey.com](mailto:rayza.barboza@pe.ey.com)

Carla Alvarado  
[carla.alvarado@pe.ey.com](mailto:carla.alvarado@pe.ey.com)

Wendy Neyra  
[wendy.neyra@pe.ey.com](mailto:wendy.neyra@pe.ey.com)

Manuel Puertas  
[manuel.puertas@pe.ey.com](mailto:manuel.puertas@pe.ey.com)

Luis Canales  
[luis.b.canales@pe.ey.com](mailto:luis.b.canales@pe.ey.com)

Joaquín Rivera  
[joaquin.rivera@pe.ey.com](mailto:joaquin.rivera@pe.ey.com)

## Contactos IIF

Andrés Portilla  
Managing Director and  
Head, Regulatory Affairs  
US  
[aportilla@iif.com](mailto:aportilla@iif.com)  
+1 202 857 3645

Martin Boer  
Senior Director,  
Regulatory Affairs  
US  
[mboer@iif.com](mailto:mboer@iif.com)  
+1 202 857 3636

Hillary Veals  
Senior Program  
Associate, Regulatory  
Affairs  
US  
[hveals@iif.com](mailto:hveals@iif.com)  
+1 202 857 3601



EY

EY existe para construir un mejor mundo de negocios, ayudando a crear valor de largo plazo para sus clientes, su gente y la sociedad, así como para generar confianza en los mercados de capitales.

Mediante los datos y la tecnología, los equipos diversos e inclusivos de EY, ubicados en más de 150 países, brindan confianza a través de la auditoría y ayudan a los clientes a crecer, transformarse y operar.

A través del enfoque multidisciplinario en auditoría, consultoría, servicios legales, estrategia, impuestos y transacciones, EY busca que sus equipos puedan hacer mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los asuntos complejos que hoy enfrenta nuestro mundo.

EY se refiere a la organización global y podría referirse a una o más de las firmas miembro de Ernst & Young Global Limited, siendo cada una de ellas, una entidad legal independiente. Ernst & Young Global Limited, una compañía inglesa limitada por garantía, no presta servicios a clientes. Para obtener información sobre cómo EY recaba y utiliza los datos personales y una descripción de los derechos de los individuos conforme a la ley de protección de datos, ingrese a [ey.com/privacy](http://ey.com/privacy). Las firmas miembro de EY no ofrecen servicios legales en aquellas jurisdicciones en donde está prohibido por regulación local. Para obtener mayor información acerca de nuestra organización, por favor ingrese a [ey.com](http://ey.com)

© 2024 EYGM Limited.

Todos los derechos reservados.

Este material ha sido preparado únicamente con fines informativos generales y no debe considerarse como asesoramiento contable, fiscal, legal o profesional. Consulte a sus asesores para obtener asesoramiento específico.

[ey.com](http://ey.com)

#### Acerca del Instituto de Finanzas Internacionales

El Instituto de Finanzas Internacionales (IIF, por sus siglas en inglés) es la asociación global de la industria financiera, con alrededor de 400 miembros de más de 60 países. El IIF proporciona a sus miembros investigaciones innovadoras, una defensa global sin precedentes y acceso a los principales eventos de la industria que aprovechan su influyente red. Su misión es apoyar a la industria financiera en la gestión prudente de los riesgos; desarrollar prácticas industriales sólidas; y abogar por políticas regulatorias, financieras y económicas que respondan a los intereses generales de sus miembros y fomenten la estabilidad financiera mundial y el crecimiento económico sostenible. Entre los miembros del IIF se encuentran bancos comerciales y de inversión, gestores de activos, compañías de seguros, empresas de servicios profesionales, bolsas, fondos soberanos, fondos de cobertura, bancos centrales y bancos de desarrollo.

El Instituto de Finanzas Internacionales (IIF) 1333 H St NW, Suite 800E Washington, DC 20005-4770 EE. UU.

Cola: +1 202 857 3600 Fax: +1 202 775 1430

[www.iif.com](http://www.iif.com)

[info@iif.com](mailto:info@iif.com)

