



ARGENTINA 2014

15 - 16 de Mayo

Presente y futuro de la gestión de los riesgos de la seguridad integral

José Marangunich

Presidente CELAES – FELABAN

Banco de Crédito del Perú - BCP

Gerente del Área Seguridad y Prevención de Fraudes

Presidente del Comité Consultivo de Seguridad Integral
Asociación de Bancos de Perú





La Convergencia de la Seguridad Financiera

El principal desafío p
José Marangunich R.
Gerente del Área de Seguridad
Banco de Crédito del Perú
E-mail: jmarangunich@bcp.co
Panamá, Septiembre 2010



CLAIN 2014

XVIII CONGRESO LATINOAMERICANO DE
AUDITORÍA INTERNA Y EVALUACIÓN DE RIESGOS



ARGENTINA 2014
15 - 16 de Mayo



Dónde estamos en los niveles

Cambiando el enfoque hacia la Ciber - Seguridad Integral

José Marangunich Racchumi
Asociación de Bancos del Perú
Vice-Presidente del Comité de Administración del Programa Integral de Seguridad Bancaria.
Banco de Crédito del Perú
Gerente del Área Seguridad y Prevención de Fraudes.

XXVII Congreso de Seguridad Bancaria

CELAES 2012

Modelo de seguridad integral de nuevos América Latina

José Marangunich Racchumi
Asociación de Bancos del Perú
Gerente del Área Seguridad y Prevención de Fraudes
Banco de Crédito del Perú
Gerente del Área Seguridad y Prevención de Fraudes

XXV Congreso
de Seguridad Bancaria
CELAES 2010
Septiembre 30 y Octubre 1 del 2010

Presente y futuro de la gestión de los riesgos de la seguridad integral

De la función al proceso:

- ✓ Eficiencia en la gestión
- ✓ Al soporte Corporativo
- ✓ Al modelo de Shared Service

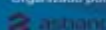


CLAIN 2014



Seguridad Integral Bancaria
y la seguridad ciudadana

Organizado por



José Marangunich Racchumi
Presidente CELAES - FELABAN

Banco de Crédito del Perú - BCP
Gerente del Área Seguridad y Prevención de Fraudes



Presente y futuro de la gestión de los riesgos de la seguridad integral

De la función al proceso:

- ✓ Eficiencia en la gestión
- ✓ Al soporte Corporativo
- ✓ Al modelo de Shared Service



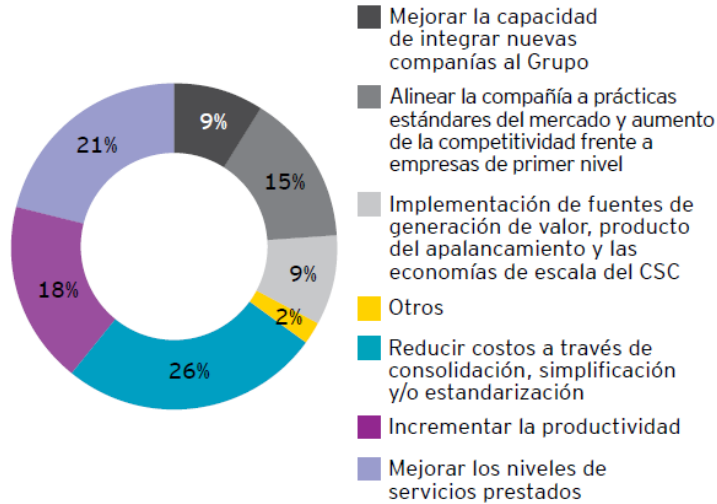
ARGENTINA 2014

15 - 16 de Mayo

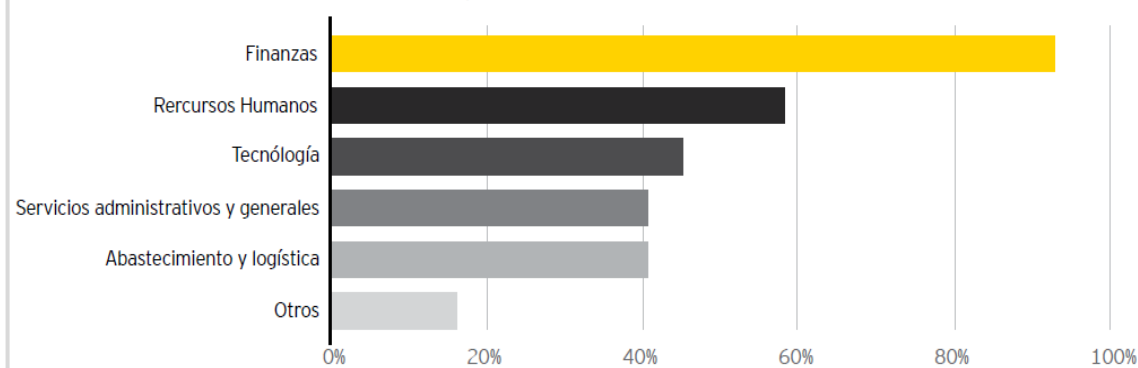


Presente y futuro: shared service

¿Cuál es el mayor beneficio generado por el CSC?



Alcance del portafolio del servicios del CSC



SERVICIOS COMPARTIDOS

- Arquitectura de servicio al cliente
- Procesos optimizados
- Automatización de transacciones
- Acuerdos de niveles de servicios
- Equipos de trabajo "auto-dirigidos"

1970s

1980s

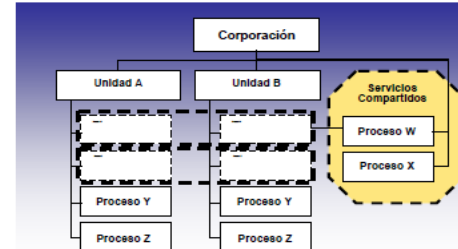
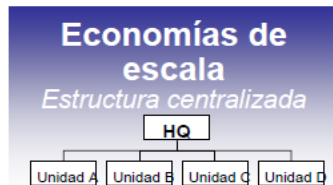
1990s

2000s+

Centralización

Descentralización

Servicios compartidos



Fuente: Deloitte, Una solución integrada a un tema integral, 2007

Fuente: E&Y -Encuesta Latinoamericana de Servicios Compartidos, 2012

CLAIN 2014



Agenda:

Antecedentes

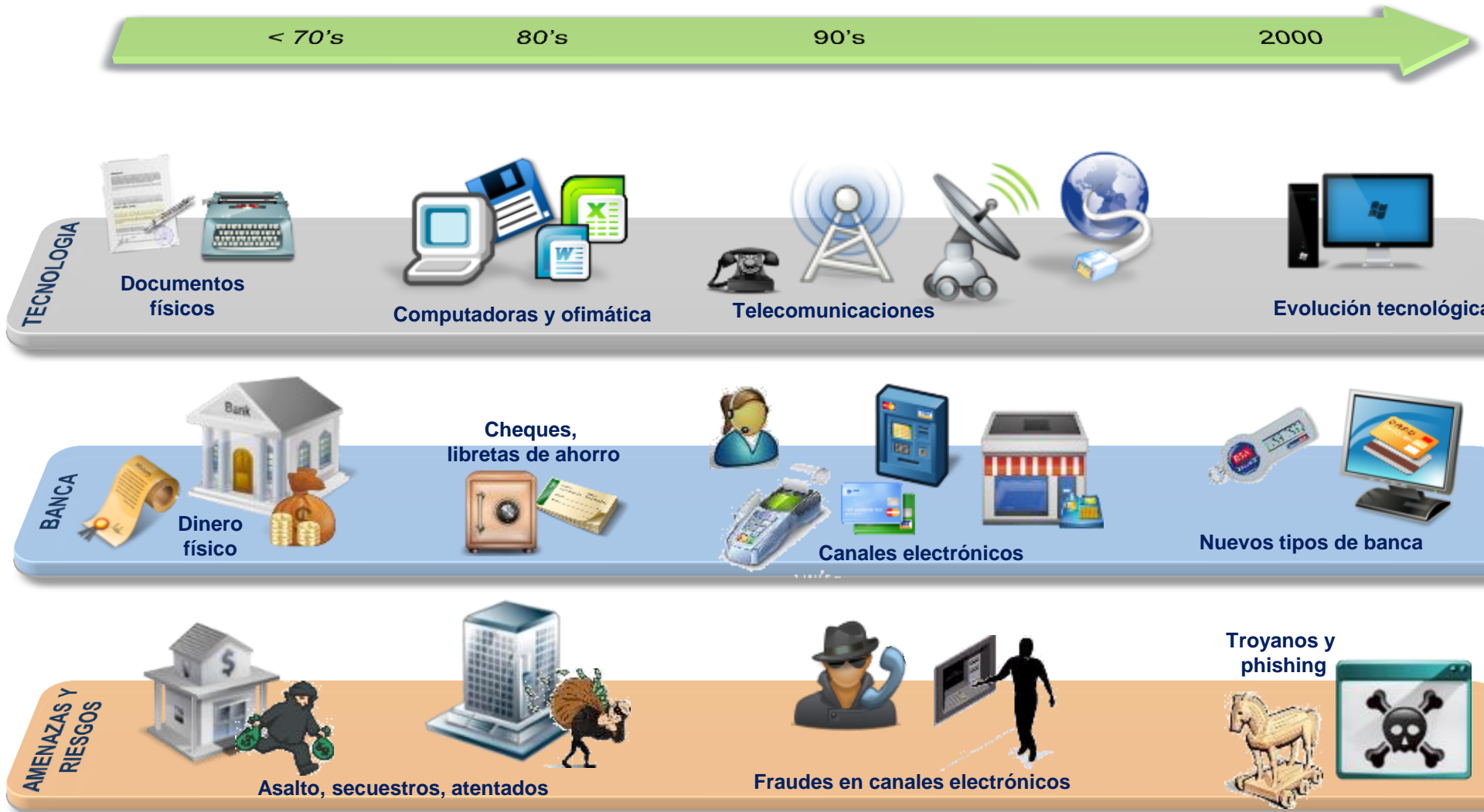
¿Qué dicen las cifras?

Estrategias y modelos

Necesidad de cambio: Modelo Integral enfocado en procesos

Comentarios finales

Antecedentes



Fuente: BCP

Antecedentes

2010

2012 en adelante



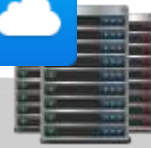
Social media



Dispositivos móviles



Big data



Cloud computing



Hiper-conectividad

TECNOLOGIA



Geo-payment



Tarjetas con chip



Banca móvil



POS para móvil



Digital Wallet



Autenticación mediante QR

Oficina inteligente



BANCA

Hacktivismo



IDENTITY THEFT



Falsas aplicaciones para móviles

Evolución de troyanos



Spy Eye



Spear phishing



Ingeniería social avanzada



APT

AMENAZAS Y RIESGOS

¿Y qué dicen las cifras?

Antecedentes

Estudio realizado por EY que analiza la naturaleza e incidencia del fraude en las principales empresas del Perú, su impacto y la manera en que se están implementando mecanismos de control.

Ficha técnica

Sobre el estudio

67%

de las encuestas fueron respondidas por miembros de la alta dirección y alta gerencia

Muestra

Top 250 empresas del Perú



Incidencia de fraude

El fraude ocurre y de manera recurrente



55%

de las organizaciones fueron víctimas de fraude



45%

de las organizaciones defraudadas sufrieron más de un caso de fraude por año

Impacto del fraude

El fraude impacta más allá de las pérdidas financieras

22%

de las empresas que fueron víctimas de fraude en promedio de los últimos 5 años, sufrieron pérdidas de más de US\$100,000 por evento



Antecedentes

Naturaleza del fraude

¿Qué ocurrió, quién lo hizo y por qué?



81%

de los casos de fraude fueron perpetrados por el propio personal

32% | de los casos de fraude fue realizado por abuso de la posición de confianza en niveles gerenciales o de supervisión

62% | de los casos estuvo relacionado al robo o malversación de activos

63% | de los fraudes se perpetró por la existencia de oportunidad, o falta de controles

Mecanismos de control

Los riesgos aumentan, las medidas de control... ¿también?



83%

de los encuestados no se siente seguro respecto de la suficiencia y efectividad de sus controles anti-fraude

57% | de los encuestados desconoce la existencia de programas anti-fraude en su organización

43% | no cuenta con un sistema para canalizar denuncias

Prevención

Prevención de fraude. Siempre hay algo más por hacer



67%

de encuestados cuya organización sufrió eventos de fraude, cree que éstos eventos pueden volver a suceder

61% | de los encuestados coincide en la alta vulnerabilidad del área logística al fraude

50% | de encuestados manifestó desconocer la existencia de protocolos o procedimientos estandarizados para responder a las denuncias o sospechas de fraude en su organización

74% | de los casos donde no se consideró la revisión de información electrónica, fue imposible cuantificar la pérdida

¿Y qué estrategia empleamos?

¿Qué hay de los modelos para seguridad?

Modelo de Seguridad Tradicional

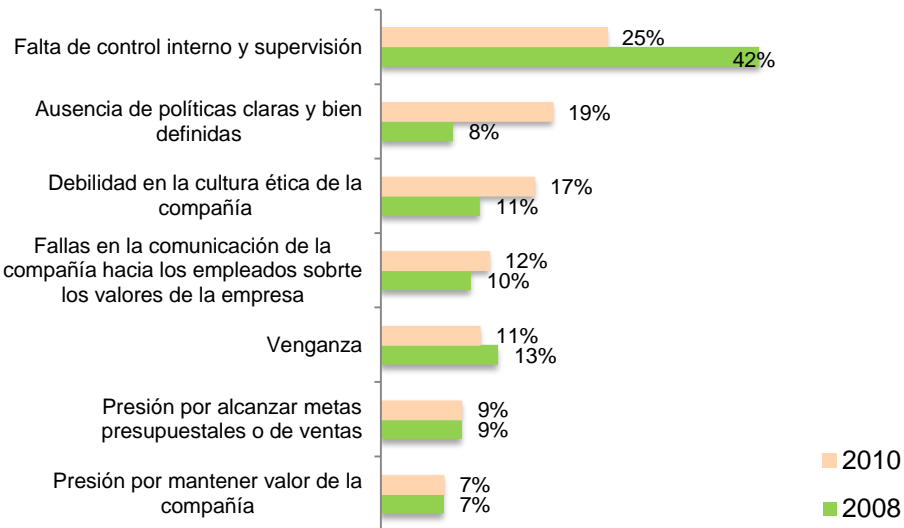
Excesivo control y sobrecostos



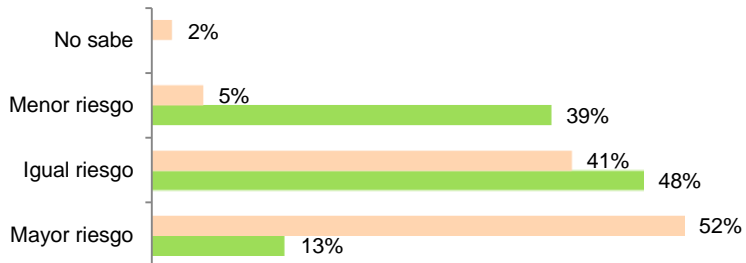
Modelo de Seguridad Tradicional

Limitaciones

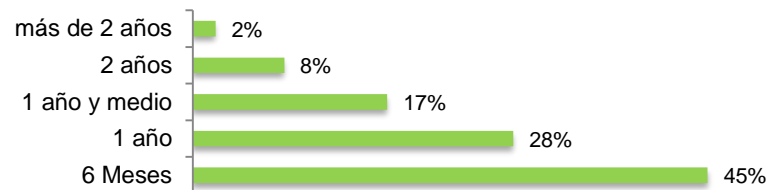
Causas más comunes del fraude



Percepción del riesgo a padecer fraudes futuros



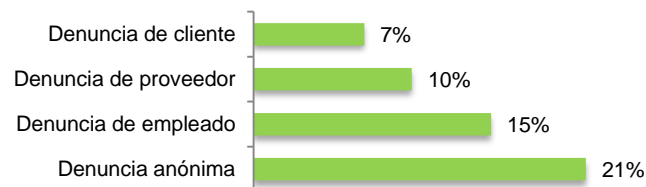
Tiempo para detectar un fraude



Mecanismos de detección de fraudes

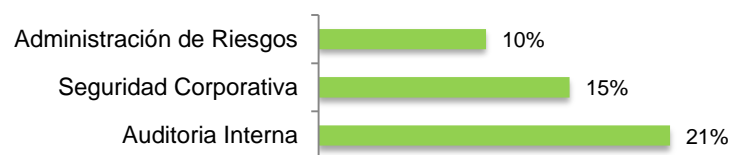
Detectado por denuncia

53%

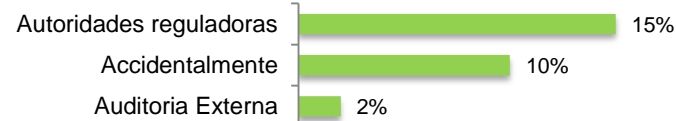


Detectado por control Interno

20%



**Otros
27%**



Modelo de Seguridad Tradicional

Sobrecostos

Por cada dólar perdido, una organización pierde otros cuatro dólares



- 1 Un dólar actual de pérdida por el ilícito.
- 2 Un segundo dólar se gasta analizando como se cometió el ilícito (Auditoría).
- 3 Un tercer dólar se gasta tratando de identificar quién lo cometió (Investigaciones).
- 4 Un cuarto dólar se gasta persiguiendo jurídicamente al responsable del ilícito (Legal).
- 5 Un quinto dólar se gasta intentando la recuperación del dólar perdido (Cobranza).

Modelo de Seguridad Tradicional

La amenaza cambió. ¿Debe cambiar el modelo?

Extorsión: Pagos a bandas criminales para detener el vandalismo.
Extorsión online: Criminales piden dinero para "protección" de tiendas online.

Asaltos: Robos a agencias bancarias perpetrados por bandas organizadas.

Hacking: Acceso no autorizado a sistemas bancarios para realizar transferencias de dinero fraudulentas.

Robo de Tarjetas:
Robo físico de tarjetas de crédito.
Obtención de estados de cuenta de basureros con la finalidad de robar la identidad del usuario.

Clonación de tarjetas:
Obtención de información de banda magnética mediante "skimming".

Robo online de Tarjetas de Crédito:
Robo de información de tarjetas de BDs de bancos (fraude interno), de comercios en línea u otros.

Estafa en venta de acciones: Estafadores se hacen pasar por intermediarios en venta de acciones por teléfono con precios inflados o acciones de empresas falsas.

Fraude "Pump-and-Dump" con acciones: Compra de acciones de compañías y emplear sitios web de venta de acciones para publicar información falsa e inflar precios.

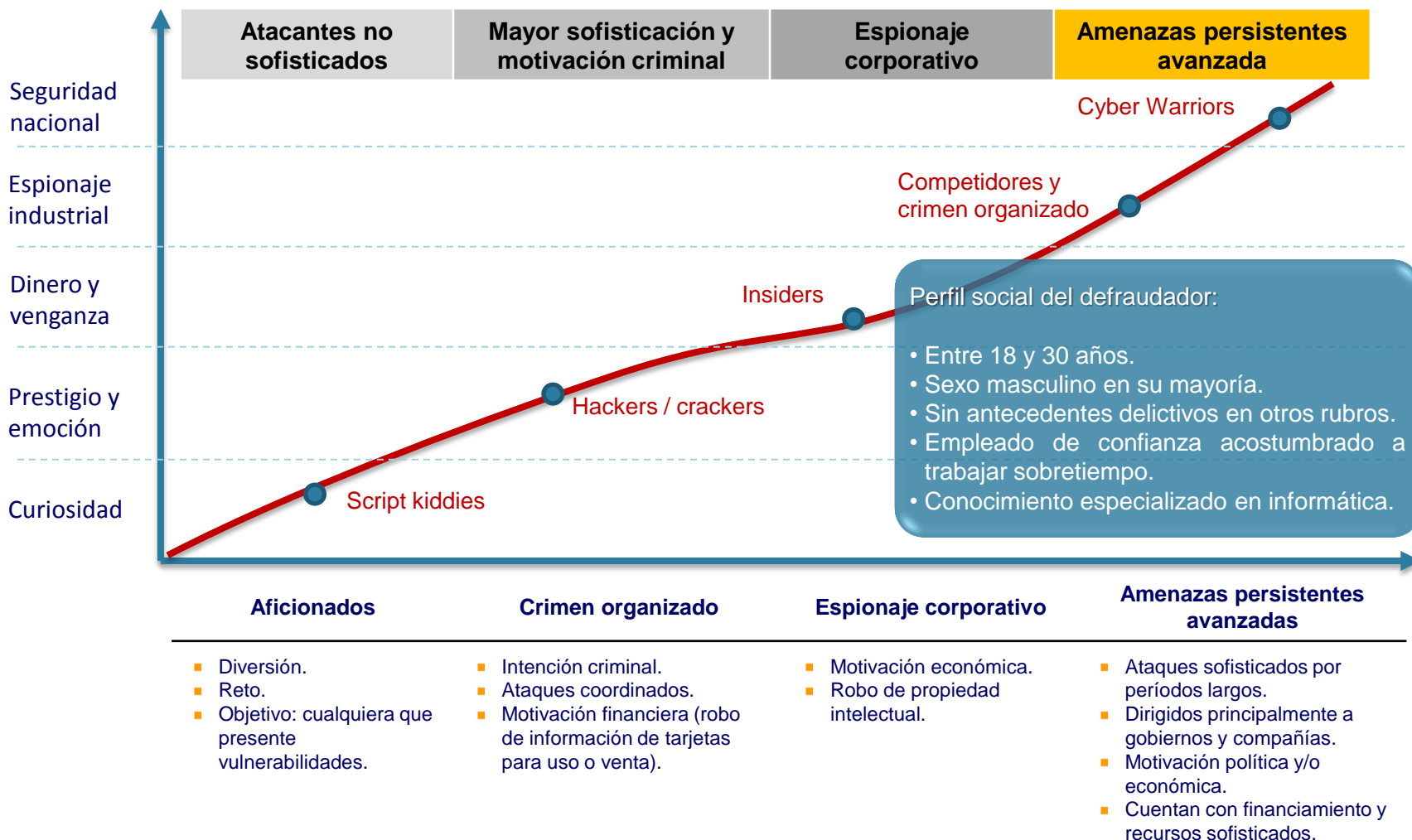
Llamadas falsas: Criminales emplean ingeniería social para obtener información de clientes de bancos.
Phishing y otros: Emails con links falsos o uso de malware para obtener información de los clientes.

Robos: Llamada a la puerta principal para ofrecer algo mientras el cómplice entra por la puerta trasera para robar.
Malware: Software malicioso que se propaga por la red y pueden instalar un trojano backdoor que permite controlar las PCs.



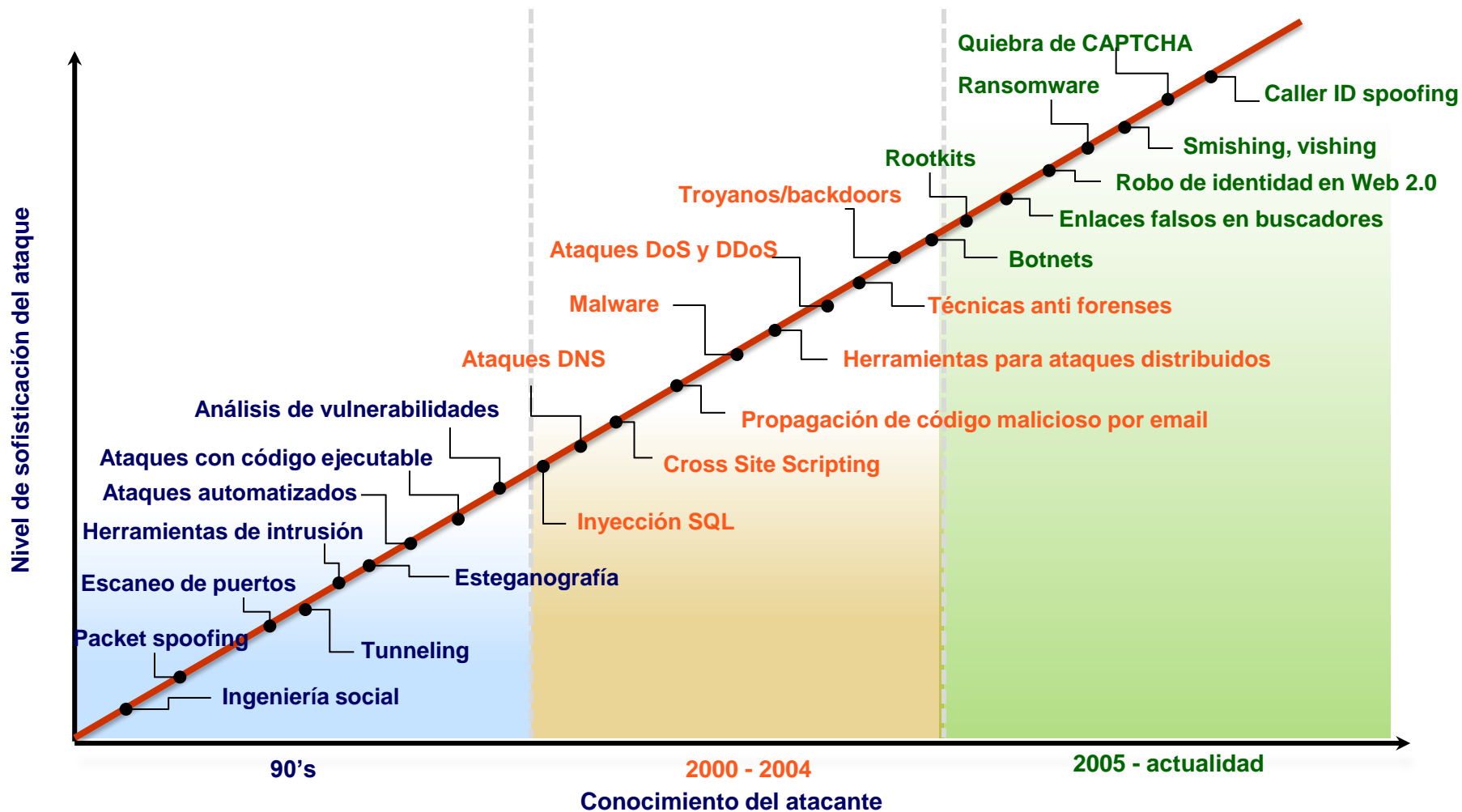
Modelo de Seguridad Tradicional

La amenaza cambió. ¿Debe cambiar el modelo?



Modelo de Seguridad Tradicional

La amenaza cambió. ¿Debe cambiar el modelo?

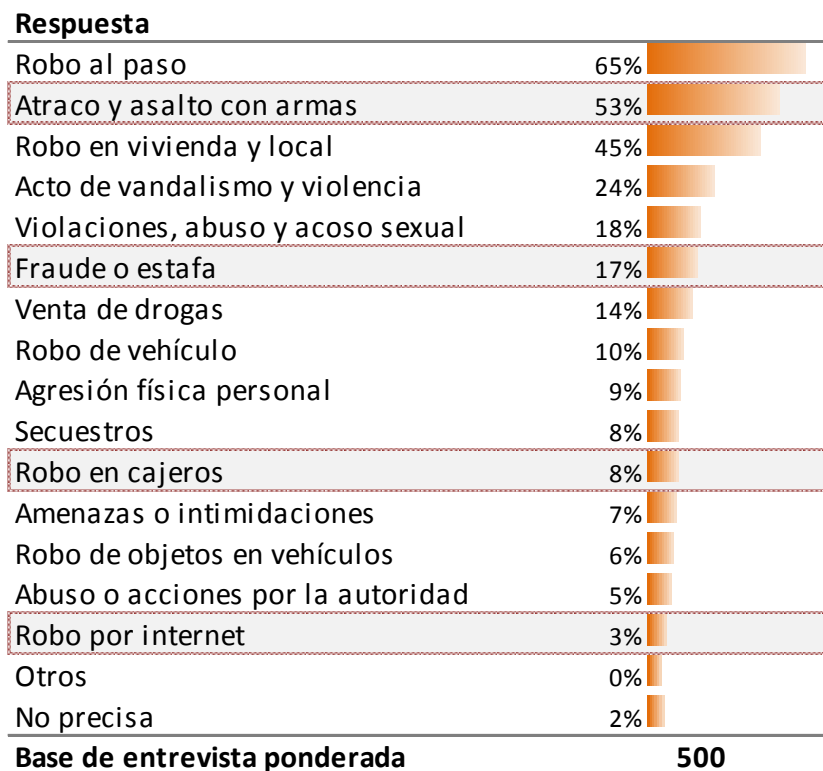


¿Y la percepción en la población?

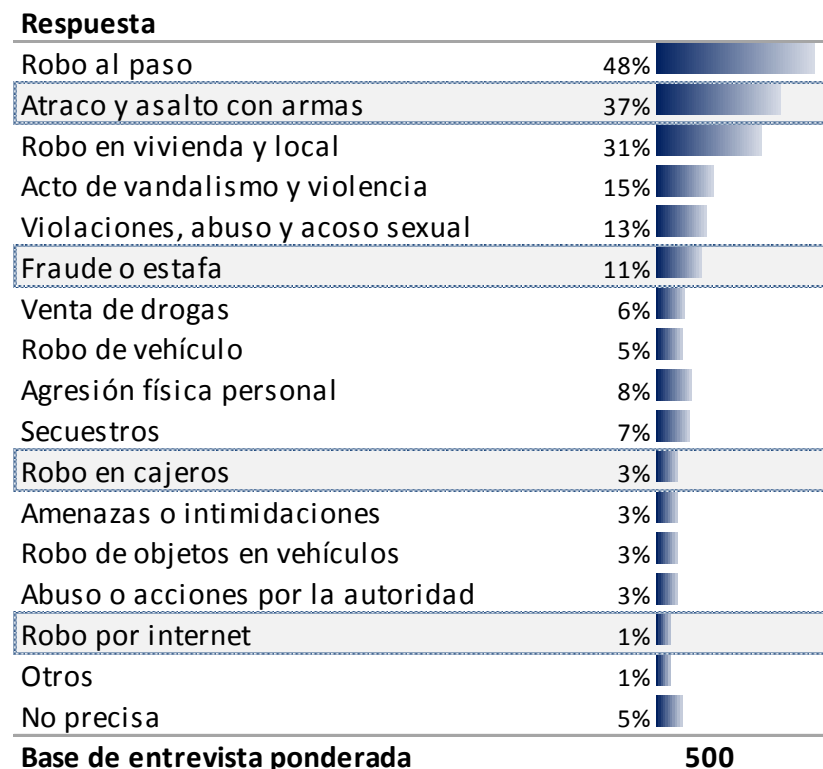
Modelo de Seguridad Tradicional

La amenaza cambió. ¿Debe cambiar el modelo?

Cuando oye hablar de inseguridad ciudadana ¿En qué problemas, principalmente, piensa Usted? (respuestas múltiples)



¿Y de cuál siente más temor que pudiera ocurrirle a Usted? (respuestas múltiples)



Fuente:
Estado de la Opinión Pública, IOP, PUCP – 2010

Modelo de Seguridad Tradicional

La amenaza cambió. ¿Debe cambiar el modelo?

¿Dónde se siente más inseguro? (respuesta asistida)

Respuesta

| | | |
|----------------------------|-------|--|
| En la calle | 63.4% | |
| En buses / micros / combis | 10.9% | |
| En las agencias bancarias | 5.9% | |
| En puentes / escalera | 5.4% | |
| En taxis | 5.2% | |
| En parque | 2.1% | |
| En casa | 2.0% | |
| En centros comerciales | 1.9% | |
| En el mercado | 1.9% | |
| En supermercados | 0.4% | |
| Otra | 0.3% | |
| No sabe | 0.1% | |
| No contesta | 0.3% | |

Base: Total de entrevistados

498

En las encuestas:

Se incorporan riesgos asociados a la industria bancaria, vinculados con la seguridad física, informática y prevención del fraude, destacando que aparecen escenarios de banca virtual y electrónica que no estaban considerados en mediciones anteriores.

Fuente:

VI Encuesta Anual sobre Seguridad Ciudadana, Grupo de Opinión Pública de la Universidad de Lima - 2009

Modelo de Seguridad Tradicional

La amenaza cambió. ¿Debe cambiar el modelo?

RESUMEN: PROBLEMA MÁS IMPORTANTE POR PAÍS

P. En su opinión, ¿Cuál considera Ud. que es el problema más importante en el país?

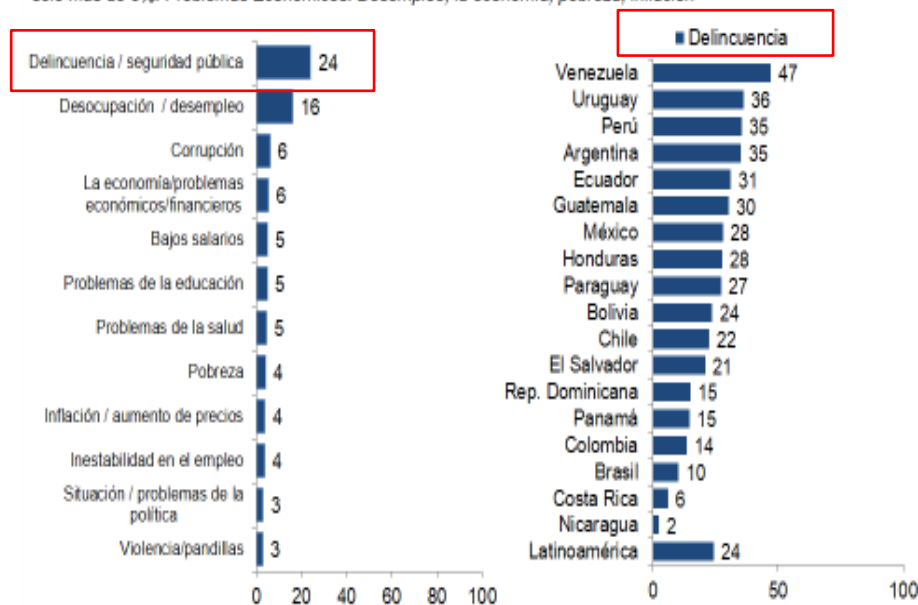
| País | Problema más importante en el país | 2013 |
|---------------------------------------|------------------------------------|------|
| Desocupación/desempleo | | |
| Paraguay | Desocupación/desempleo | 38 |
| Nicaragua | Desocupación/desempleo | 29 |
| Rep. Dominicana | Desocupación/desempleo | 23 |
| Colombia | Desocupación/desempleo | 19 |
| Delincuencia/seguridad pública | | |
| Uruguay | Delincuencia/seguridad pública | 47 |
| Perú | Delincuencia/seguridad pública | 36 |
| Paraguay | Delincuencia/seguridad pública | 35 |
| Argentina | Delincuencia/seguridad pública | 35 |
| Chile | Delincuencia/seguridad pública | 31 |
| Guatemala | Delincuencia/seguridad pública | 30 |
| Venezuela | Delincuencia/seguridad pública | 28 |
| Ecuador | Delincuencia/seguridad pública | 28 |
| Honduras | Delincuencia/seguridad pública | 28 |
| México | Delincuencia/seguridad pública | 27 |
| Bolivia | Delincuencia/seguridad pública | 24 |
| El Salvador | Delincuencia/seguridad pública | 21 |
| Corrupción | | |
| Costa Rica | Corrupción | 20 |
| Problemas de la Salud | | |
| Brasil | Problemas de la Salud | 35 |

Fuente: Latinobarómetro 2013



PROBLEMA MÁS IMPORTANTE DEL PAÍS TOTAL AMÉRICA LATINA 2013 – TOTALES POR PAÍS 2013

P. En su opinión, ¿Cuál considera Ud. que es el problema más importante en el país? * Pregunta abierta. Aquí sólo más de 3%. Problemas Económicos: Desempleo, la economía, pobreza, inflación



Fuente: Latinobarómetro 2013



Fuentes:

Latinobarómetro Opinión Pública Latinoamericana, Corporación Latinobarómetro – 2005 a 2009

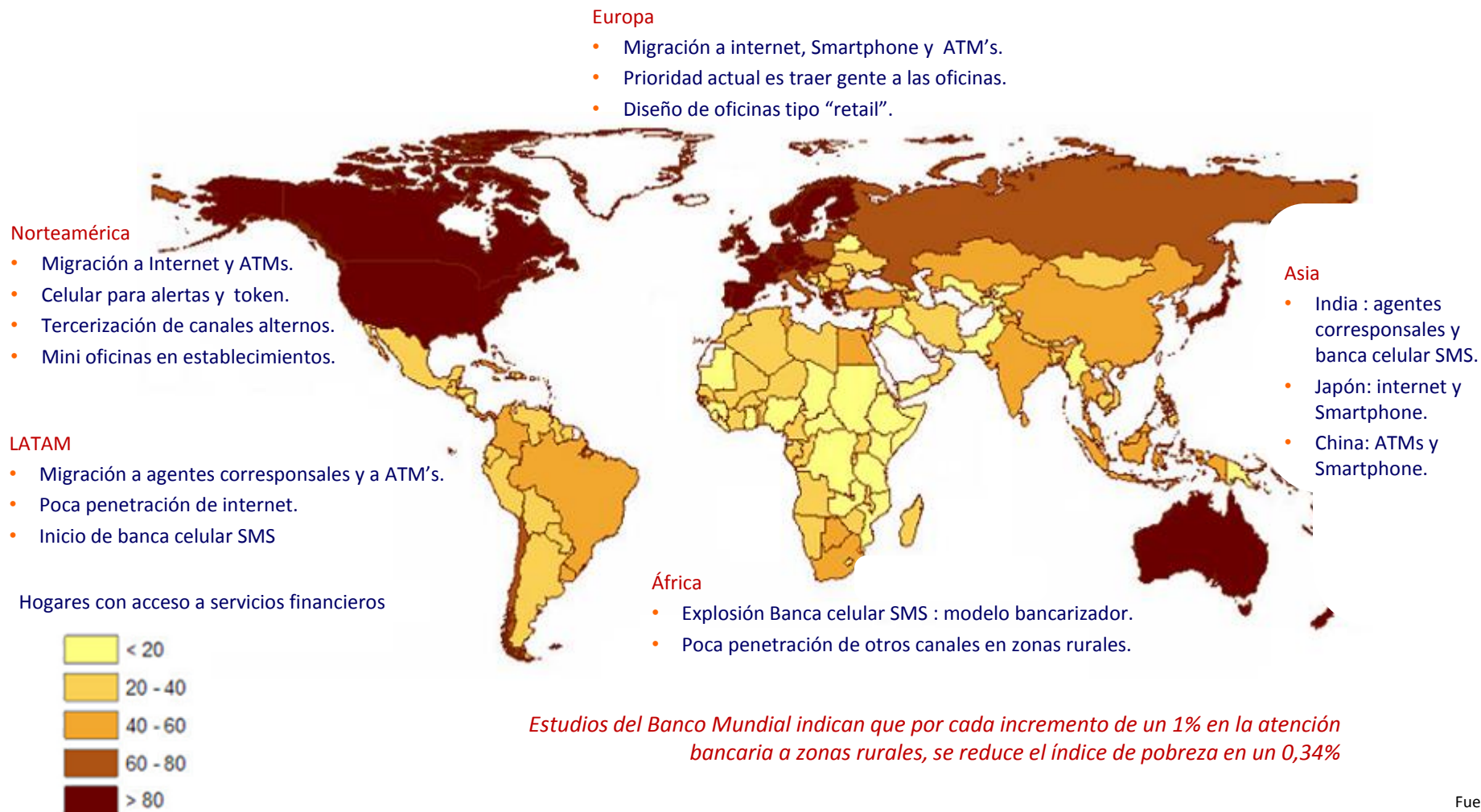
Banco Mundial – 2010

Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe, CEPAL – 2010

¿Qué hay del modelo comercial y el panorama económico regional?

Nuevos escenarios y retos comerciales

Estrategias para la bancarización



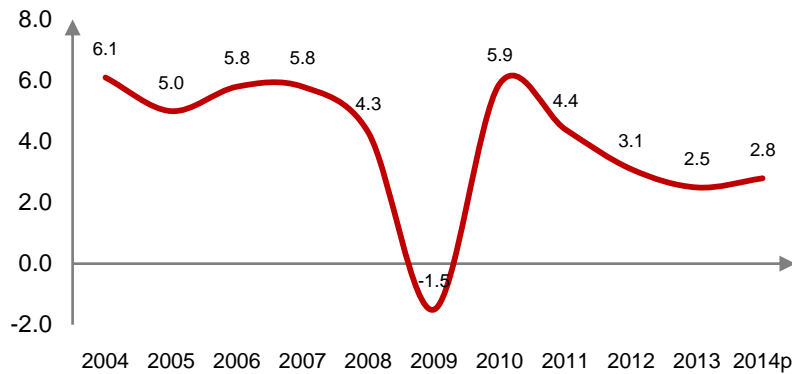
Estudios del Banco Mundial indican que por cada incremento de un 1% en la atención bancaria a zonas rurales, se reduce el índice de pobreza en un 0,34%

Fuente:
Honohan 2007 (Consultor del Banco Mundial) Cross-Country Variation in Household Access to Financial Services
Adaptación en el BCP

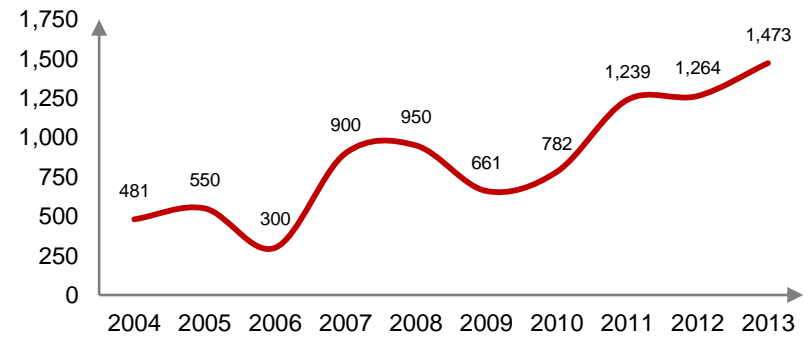
América Latina

Economía e inversión

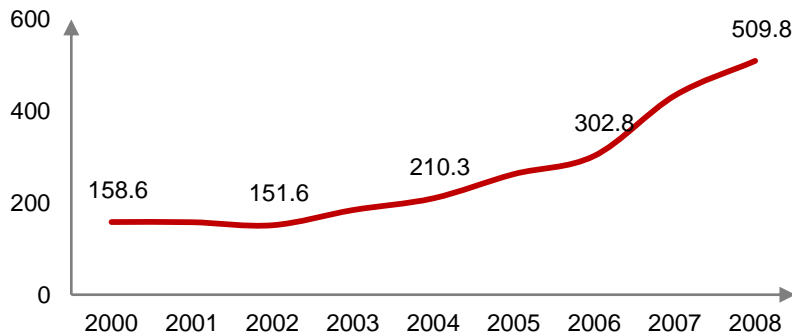
Producto Interno Bruto (GDP %)



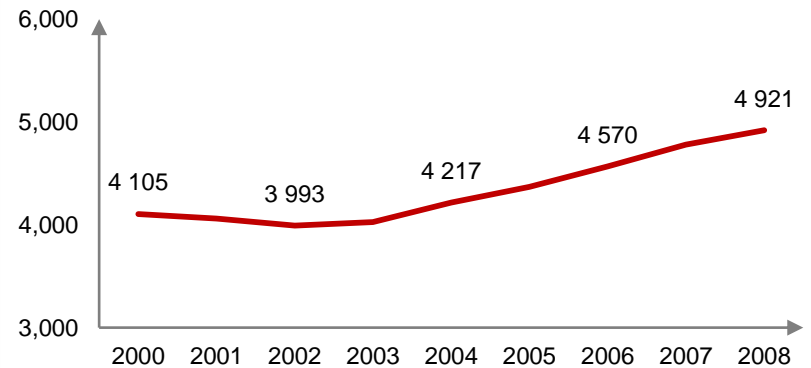
Inversión extranjera directa neta
En miles de millones (US\$)



Reservas internacionales
En miles de millones (US\$)



PIB per cápita (US\$)



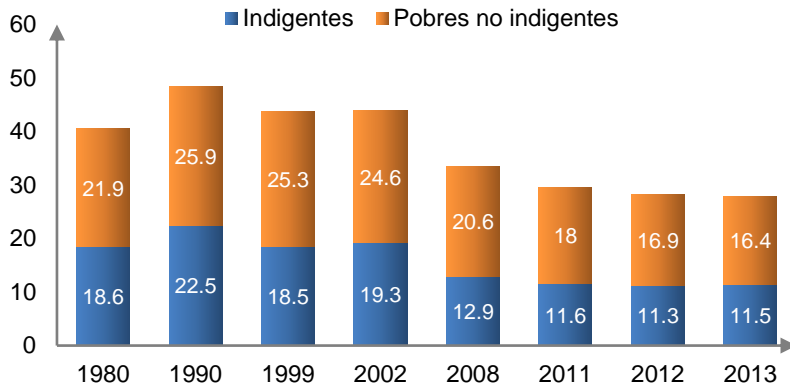
Fuentes:
Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe, CEPAL

América Latina

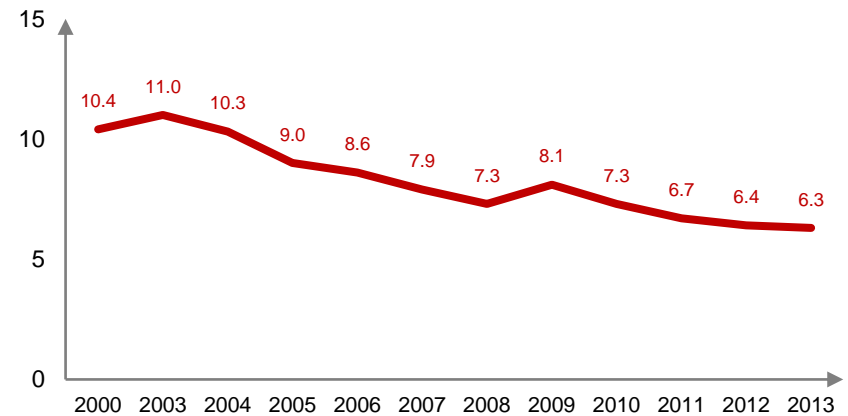
Aspecto social

- ✓ Economía muestra signos de recuperación post-crisis 2008.
- ✓ Percepción de inseguridad se incrementa en la sociedad.
- ✓ Afrontamos nuevos retos en el escenario de la Seguridad

Evolución de la pobreza y la indigencia 1980-2013 (%)



Tasa de desempleo (%)



¿Qué hacer?

Ir al Modelo Integral de Seguridad aplicando un esquema de Gestión por Procesos

¿Tiene justificación?

Análisis global:

Análisis global

Realidades, retos y oportunidades



3

Fuente: Prisma Consulting, México

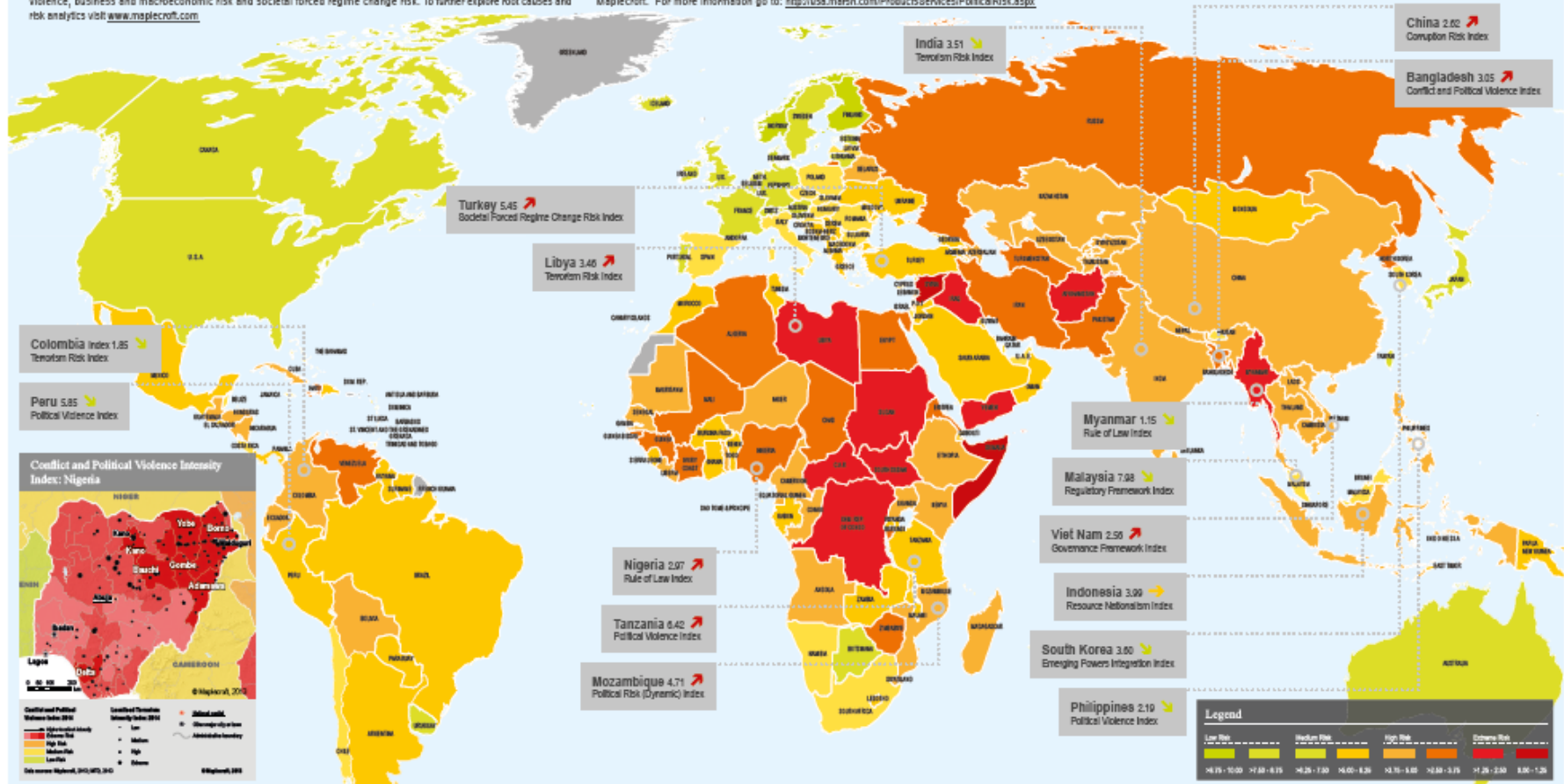
Análisis global

Political Risk 2014

Risk and opportunity hotspots in key growth markets

The Political Risk (Dynamic) Index assesses risks that have the potential to undergo change and in particular to deteriorate rapidly. It is comprised of 30 political risk indices under the four themes of governance framework, political violence, business and macroeconomic risk and societal forced regime change risk. To further explore root causes and risk analytics visit www.maplecroft.com

To navigate this ever-changing landscape, Marsh Political Risk specialists can assist your organization mitigate exposure and maximize opportunities with the strategic use of risk transfer solutions, and analytic tools such as Maplecroft. For more information go to: <http://usa.marsh.com/Products/Services/PoliticalRisk.aspx>



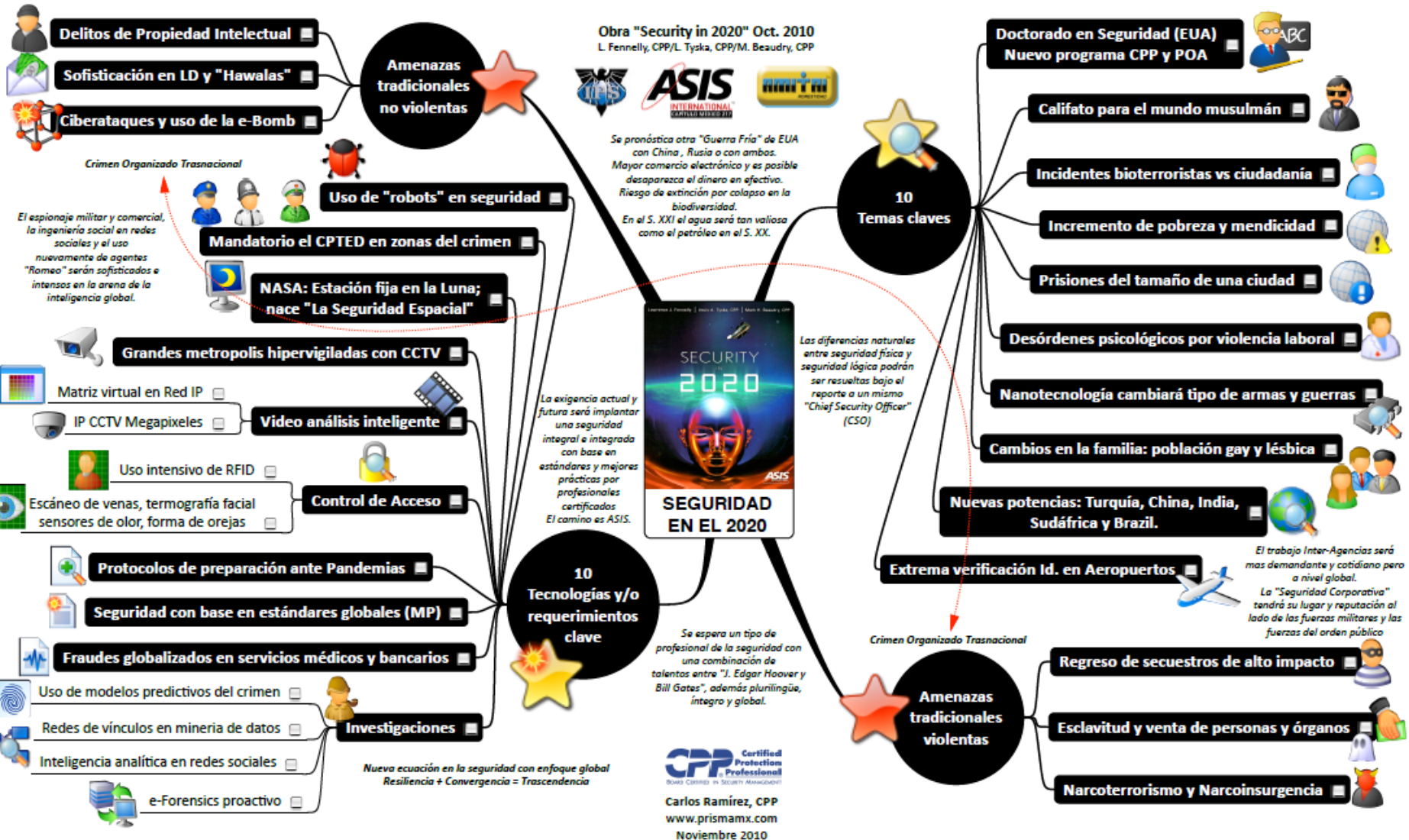
Political risk in the top 20 Growth Markets: The Growth Markets are the countries identified as presenting the greatest economic opportunities for investors

| 2014 (13) rank | Country (GM rank) | Rating | 2014 (13) rank | Country (GM rank) | Rating | 2014 (13) rank | Country (GM rank) | Rating | 2014 (13) rank | Country (GM rank) | Rating |
|----------------|-------------------|---------|----------------|-------------------|--------|----------------|-------------------|--------|----------------|------------------------|--------|
| 10 (7) | Iraq (15) | Extreme | 52 (49) | Colombia (19) | High | 77 (71) | Turkey (13) | Medium | 147 (149) | Qatar (14) | Medium |
| 14 (16) | Nigeria (18) | High | 59 (61) | China (2) | High | 95 (89) | Saudi Arabia (6) | Medium | 157 (161) | South Korea (8) | Medium |
| 30 (33) | Bangladesh (5) | High | 62 (60) | Indonesia (3) | High | 104 (67) | Peru (11) | Medium | 166 (167) | USA (16) | Low |
| 35 (24) | Philippines (7) | High | 71 (70) | Viet Nam (9) | High | 115 (119) | Poland (20) | Medium | 176 (180) | Singapore (10) | Low |
| 47 (35) | India (1) | High | 72 (83) | Tanzania (12) | Medium | 122 (123) | Malaysia (4) | Medium | 177 (177) | Hong Kong (China) (17) | Low |

Highlighted within the map are the noteworthy risk trends in the key growth markets and emerging economies











© Maplecroft, 2013

Análisis global




Análisis global











Top 10 global business risks for 2014

| 2014 | 2013 Rank | Trend |
|---|-----------|-------|
|  1 Business interruption, supply chain risk 43% | 46% (1) | — |
|  2 Natural catastrophes (for example, storm, flood, quake) 33% | 44% (2) | — |
|  3 Fire, explosion 24% | 31% (3) | — |
|  4 Changes in legislation and regulation 21% | 17% (4) | — |
|  5 Market stagnation or decline 19% | 12% (8) | ↗ |
|  6 Loss of reputation or brand value (for example, from social media) 15% | 10% (10) | ↗ |
|  7 Intensified competition 14% | 17% (5) | ↘ |
|  8 Cyber crime, IT failures, espionage 12% | (-) (-) | ● NEW |
|  9 Theft, fraud, corruption 10% | (-) (-) | ● NEW |
|  10 Quality deficiencies, serial defects 10% | 13% (6) | ↘ |

The third annual Allianz Risk Barometer survey was conducted among risk consultants, underwriters, senior managers and claims experts in the corporate insurance segment of both Allianz Global Corporate & Specialty (AGCS) and local Allianz entities. Figures represent the number of responses as a percentage of all survey responses (557)



“Hidden” risks – the big movers

| Risers | Fallers |
|--|--|
|  Market stagnation +7% |  Natural catastrophes -11% |
|  Cyber crime, IT failures +6% |  Euro-zone breakdown -9% |
|  Loss of reputation or brand value +5% |  Fire and explosion -7% |
|  Changes in legislation and regulation +4% |  Market fluctuations -5% |
|  Austerity programs +3% |  Quality deficiencies -3% |

The Risers and Fallers chart shows the increasing influence on the Risk Barometer of “hidden”, often internal-focused risks such as cyber attacks, reputational damage and market conditions, the impact of which may not be immediately apparent to many businesses and can catch them unaware if not adequately managed. Conversely, although external risks such as natural catastrophes and fire continue to occupy the thoughts of businesses around the world, companies are not as worried about the threat posed by these as they were 12 months ago.

¿Tiene justificación?

Análisis interno:

Análisis interno

Fundamentos del MISB por procesos

Económicos

- Reducción de costos.
- Eficiencia de procesos.
- Optimización de recursos.

Crecimiento

- Organizaciones más complejas.
- Entorno globalizado.

Activos críticos

- **Antes:** Activos tangibles (edificios, equipos, otros).
- **Actualidad:** Activos tangibles, información, conocimiento, productos y servicios.

Innovación

- Nuevas tecnologías para minimizar riesgos.

Cumplimiento

- Regulación, estándares y mejores prácticas internacionales.

Análisis interno

Desafíos

- ▶ Lograr compromiso de Alta Dirección.
- ▶ Implementar un modelo de seguridad integral.
- ▶ Incorporar una cultura de prevención y seguridad.
- ▶ Adecuada gestión de recursos.
- ▶ Revisión de mejores prácticas.
- ▶ Innovación y permanente revisión de procesos, roles y recursos.

Análisis interno

La aplicación del MISB permitirá

- Adecuada planificación de estrategias y planes de acción en la gestión de los riesgos de seguridad (corto, mediano y largo plazo).
- Visión y manejo integral de los riesgos.
- Predomina el enfoque preventivo.
- Indicadores integrados y mejora continua al proceso.
- Monitoreo a incidencias y tipologías. Focalizado según criticidad.
- Crear mapa de riesgo y trabajar en sinergia con autoridades.
- Contribuye a mejorar el nivel de percepción de seguridad.

Análisis interno

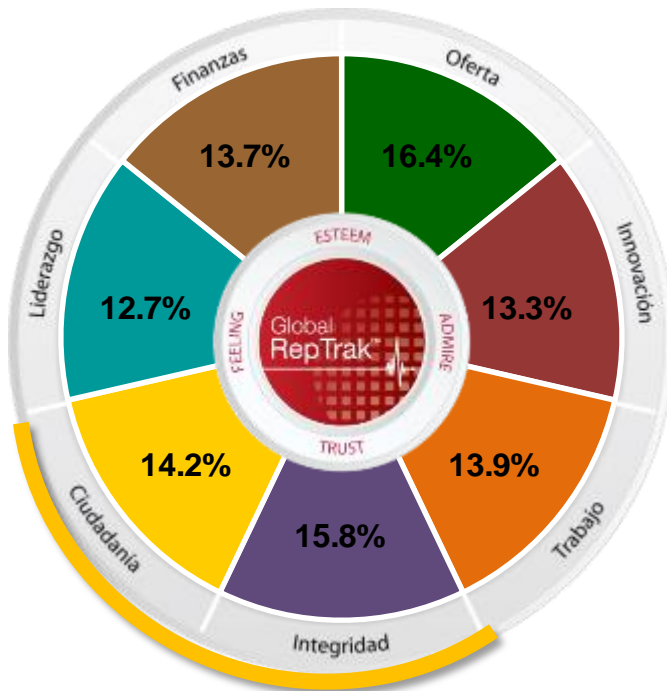
Estudios de Consultoras como KPMG precisan que la gestión de riesgos y esquemas óptimos de seguridad claramente generan valor a la empresa. La ausencia de una adecuada gestión, ocasionan riesgos y pérdidas operativas que se resumen en (estudio KPMG México):



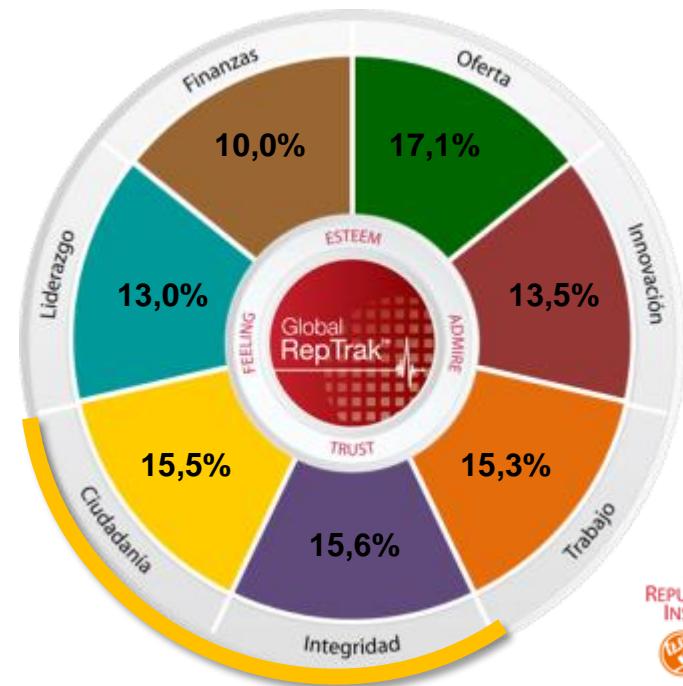
Análisis interno

Estudios sobre qué mueve la reputación (Reputation Institute) destacan como variable prioritaria la Integridad, y sin duda la gestión del riesgo resulta una palanca de generación de valor tangible.

Sector Financiero – Banca en el Mundo



Sector Financiero – Banca en Perú



¿Entonces qué continúa?

Cambio de modelo que considere las siguientes variables

| Negocio | Industria |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Enfoque diferenciado por segmento.▪ Manejo del riesgo, pérdidas por RO y Continuidad de Negocios.▪ Orientación a canales electrónicos y virtuales.▪ Bca. Inversión y enfoques corporativos▪ PdM dentro de la estrategia. | <ul style="list-style-type: none">▪ Mayor regulación.▪ Impulso a la bancarización.▪ Marcas: traslado de responsabilidad.▪ Telco: Aliado estratégico en el negocio.▪ Automatización de procesos.▪ Eficiencia y tercerización. |
| Tecnológicas | Riesgos |
| <ul style="list-style-type: none">▪ Soluciones enfocadas a la banca.▪ Manejo de grandes volúmenes de información (Big data, Minería de Dato).▪ Incremento del uso de herramientas especializadas de control. | <ul style="list-style-type: none">▪ Incrementa el riesgo operativo enfocado▪ Informáticos, operativos/procesos, personas, físicos, sociales y políticos▪ Impacto reputacional |

Cambio de modelo que considere las siguientes tendencias

- Modelos integrados que involucran a Seguridad Física/Humana, Informática, Lógica, Investigaciones, Auditoría especializada y laboratorios forenses.
- Sinergia con Áreas de Riesgo Operativo, Auditoría Interna, Mejora de Procesos, Sistemas, Legal y Unidades Comerciales.
- Revisión de *Best Practices* en otras industrias. *Modelos enfocados en personas, tecnología información y proceso.*
- Manejo de escenarios de crisis (Comités de crisis - Riesgo reputacional).
- Estrategia de bancarización que incluye la educación al cliente en seguridad y medidas de prevención.
- Uso de TIC aplicadas a la estrategia de negocio y seguridad bancaria (Cloud Computing, Mobile, Call Center, HBK, RS, redes neurales, otros).
- Mayor presencia de organismos reguladores (Normas/sanciones) y medios de comunicación.
- Estrategia de mitigación predominando el fraude electrónico.

Modelo de Seguridad Integral















Propuesta de enfoque por procesos



Fortaleza y ventajas de un modelo de seguridad gestionado por proceso

Justificación del cambio de esquema

Comparación por elementos estratégicos

| Elementos de comparación | Enfoque Funcional | Enfoque por procesos |
|---------------------------|---|--|
| Estructura organizacional | Jerárquica  | Sistémica / interconectada  |
| Actuación | Interna y cerrada  | Externa y abierta  |
| Recurso principal | capital  | Conocimiento  |
| Compensación | Ascensos  | Realización propia  |
| Actitud de RRHH | Cumplir  | Generar valor  |
| Actitud dominante | Jefatura  | Liderazgo  |
| Control ejercido | Control externo  | Autocontrol  |

Comparación por actuación

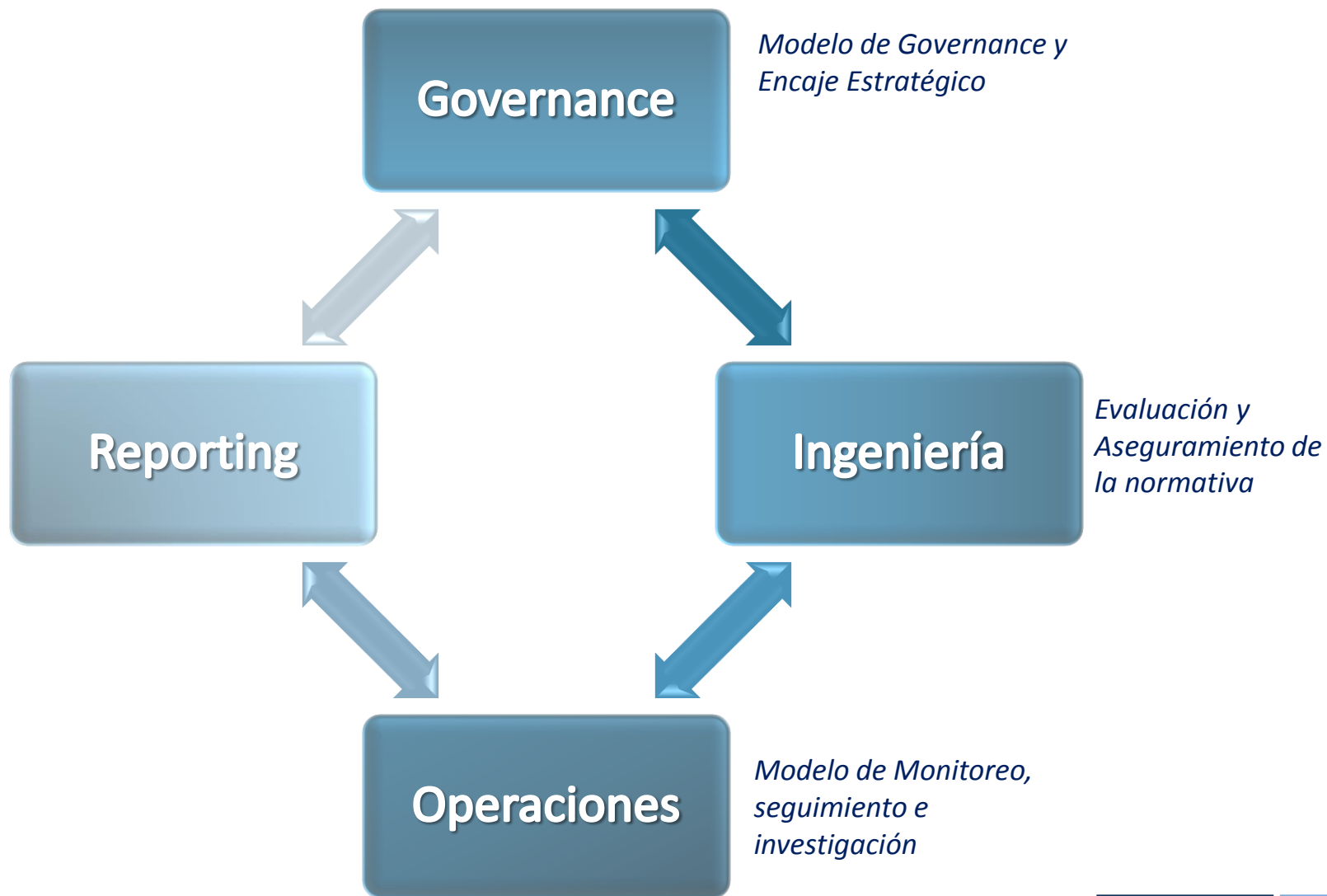
| Elementos de comparación | Enfoque Funcional | Enfoque por procesos |
|-------------------------------|--|---|
| Orientación de resultados | Orientado a la tarea  | Orientado al cliente  |
| ¿Qué se debe comprender? | El trabajo  | El proceso  |
| Orientación colaborativa | Hacer mi trabajo  | Trabajar en equipo  |
| Pregunta frente a un problema | ¿Quién cometió el error? - Persona  | ¿Qué permitió el error? - Proceso  |
| ¿Qué se evalúa? | El individuo  | El proceso  |
| ¿Qué son las personas? | Empleados  | Talento humano  |

Justificación del cambio de esquema

Comparación resumen organización funcional Vs. Organización por procesos

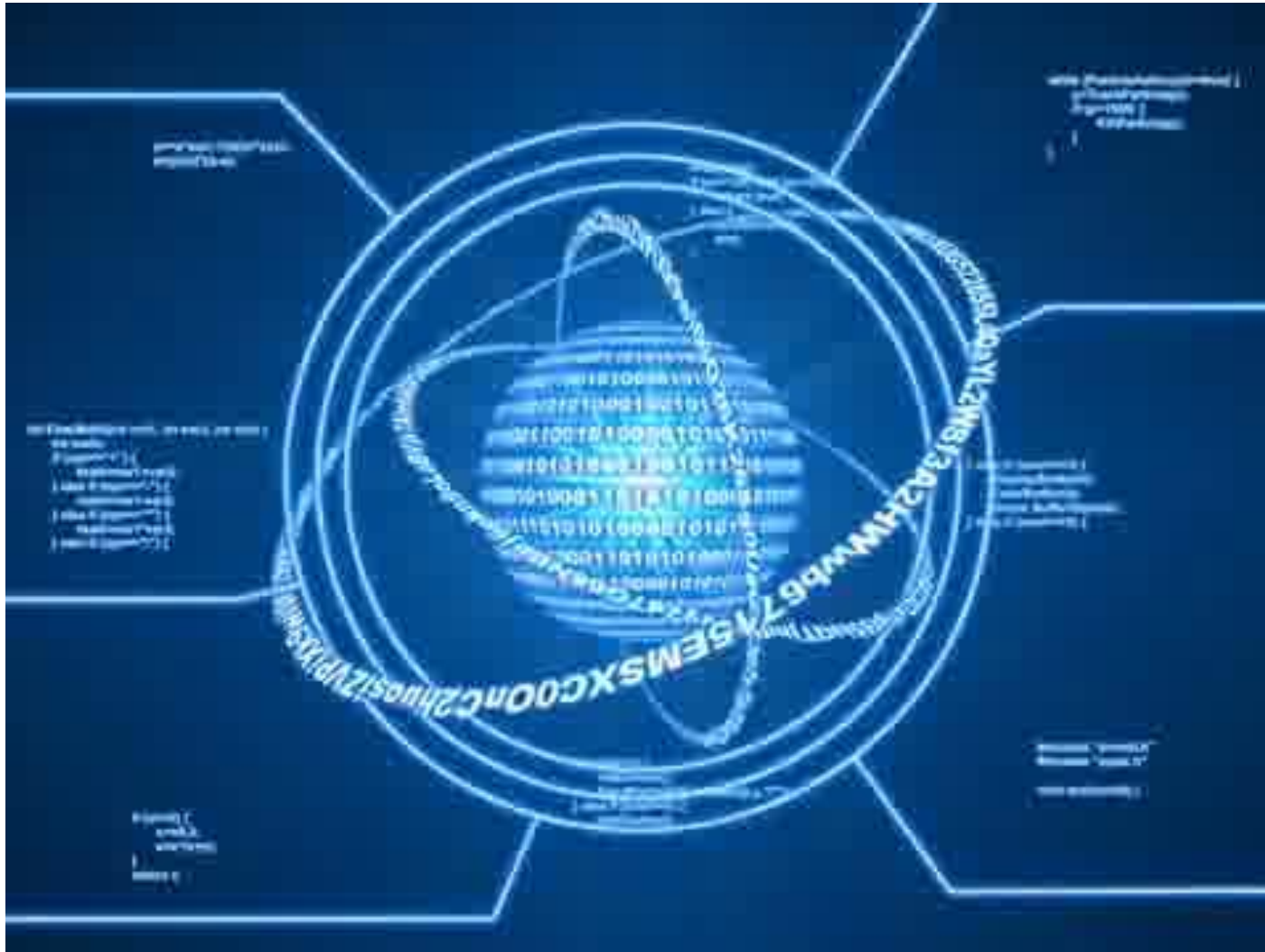
| Elementos de comparación | Organización Funcional | Organización por procesos |
|--------------------------|--|---|
| Unidad de trabajo | <i>Departamento o Área</i> | <i>Equipo</i> |
| Figura clave | <i>Ejecutivo funcional</i> | <i>Propietario del proceso</i> |
| Beneficios | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Excelencia funcional</i> • <i>Balance de trabajo más fácil porque los trabajadores tienen habilidades similares</i> • <i>Dirección administrativa clara sobre como el trabajo debe ser desempeñado</i> • <i>Cumplimiento de objetivos del departamento</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Excelencia en la respuesta a los requerimientos del mercado</i> • <i>Comunicación y colaboración mejorada entre diferentes tareas funcionales</i> • <i>Medidas de desempeño alineadas con los objetivos del proceso</i> • <i>Cumplimiento de objetivos estratégicos</i> |
| Valor estratégico | <i>Estrategia de liderazgo en costos</i> | <i>Estrategia de diferenciación</i> |
| Debilidades | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Barreras a la comunicación entre diferentes funciones</i> • <i>Entregas pobres entre funciones que afectan el servicio al cliente</i> • <i>Carencia de enfoque de fin a fin para optimizar el desempeño organizacional</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Duplicación de la experiencia funcional</i> • <i>Inconsistencia del desempeño funcional entre procesos</i> • <i>Complejidad operacional incrementada</i> |

El nuevo modelo de Gestión se fundamenta en los siguientes pilares



¿Hacia donde va la ciencia y la tecnología?

Computación Cuántica



Comentarios finales

- La incorporación de la Seguridad dentro de la propuesta de valor de la empresa, involucra varios aspectos como:
 1. Directa relación de quienes lleven la dirección de esta función, con el equipo comercial, el manejo del riesgo y las unidades de control.
 2. El enfoque de la Seguridad Integral implica “naturalmente” que el modelo de gestión desplegado considere en su Visión, Plan de Acción, Estructura e Indicadores; lo siguiente:
 1. Indicadores orientados con el negocio (indicadores duros)
 2. Regulación.
 3. Visión de la empresa.
 4. Cambio tecnológico
 5. El recurso humano “calificado” (talento) sea la principal ventaja competitiva, además de asegurar los procesos de sucesión y no sólo en la unidad a la cual pertenece.

Presente y futuro de la gestión de los riesgos de la seguridad integral

José Marangunich

Presidente CELAES – FELABAN

Banco de Crédito del Perú - BCP

Gerente del Área Seguridad y Prevención de Fraudes

Presidente del Comité Consultivo de Seguridad Integral
Asociación de Bancos de Perú



ARGENTINA 2014

15 - 16 de Mayo

