



CLAIN 2018
XXII Congreso Latinoamericano
de Auditoría Interna y Evaluación
de Riesgos PANAMA, 17-18 de Mayo 2018



Conferencia:
Tendencias en la gestión de riesgos en la era digital

Presentador:

Bismark Rodríguez CFA CIA CFSA CRMA CCSA AMLCA PAG
EY | Partner | Financial Services Office (FSO) | Advisory
Head of Financial Services Risk Management (FSRM) LAN

“Era Digital: Nuevo Reto para la Transformación de la Auditoría Interna”

A nighttime cityscape featuring a prominent highway interchange with long-exposure light trails in shades of orange and yellow. The background shows a dense urban skyline with various skyscrapers, some of which are illuminated with blue and purple lights. Overlaid on the scene are several thin, white, curved lines that connect different points across the city, suggesting a network or data flow. A large, bright yellow trapezoidal shape is positioned on the right side of the image, containing the main title and subtitle.







Tendencias en la gestión de riesgos en la era digital

CLAIN | Mayo 2018 | Panama

The EY logo, consisting of the letters 'EY' in a bold, white, sans-serif font. The 'E' and 'Y' are connected at the top by a thin horizontal line. A yellow trapezoidal shape is positioned above the 'Y'.

Building a better
working world

Agenda

-  ¿Qué está pasando en el mundo en materia de transformación tecnológica?
-  Transformación digital en los servicios financieros
-  Impacto de la transformación digital en la gestión de riesgos
-  Restaurar, racionalizar, reinventar: El futuro de la gestión de riesgos
-  Auditoria Interna: Resiliencia ante los cambios transformacionales del negocio
-  Consideraciones finales



¿Qué está pasando en el mundo en materia de transformación tecnológica?

“Nos encontramos en el borde de una revolución tecnológica que fundamentalmente alterará la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos con otros. En su escala, alcance y complejidad, la transformación será muy diferente a todo lo que la humanidad hay experimentado antes.”

Fuente: World Economic Forum, 2016



La velocidad de los cambios no da tiempo para sorprenderse

Cada 60 segundos :

- 168 millones** de correos electrónicos enviados
- 1.2 millones** Actualizaciones de Facebook
- 50,000** descargas de la **App Store**
- 694,000** búsquedas de **Google**
- 20 millones** de mensajes por Whatsapp
- 350,000** Comentarios de Twitter

- 39%** De los clientes usan el internet y redes sociales para buscar a sus entidades bancarias*
- 25%** de los clientes usan banca móvil al menos una vez a la semana
- 58%** De los clientes usan banca en línea al menos una vez por semana
- 83%** de los clientes confía en la recomendación de un amigo; sólo **14%** confía en la publicidad – Forrester



Hoy en día tenemos más de:

- 7 horas** al día de uso digital
- 1.5 millones** de aplicaciones disponibles
- 3 billones** Usuarios de internet
- 8 billones** de SMS por día
- 1.4 billones** de usuarios de Facebook
- 100 billones** de descargas de iTunes
- \$670 billones** en pagos móviles en 2015

El largo plazo es corto plazo en transformación digital

“50% de lo que un estudiante aprende en su primer año de universidad ya va a estar desactualizado para cuando llegue a su tercer año de estudio”



Bureau of Labor Statistics; (2016);

“Los trabajos que pagan menos de \$20 la hora son los más propensos a desaparecer con la automatización”



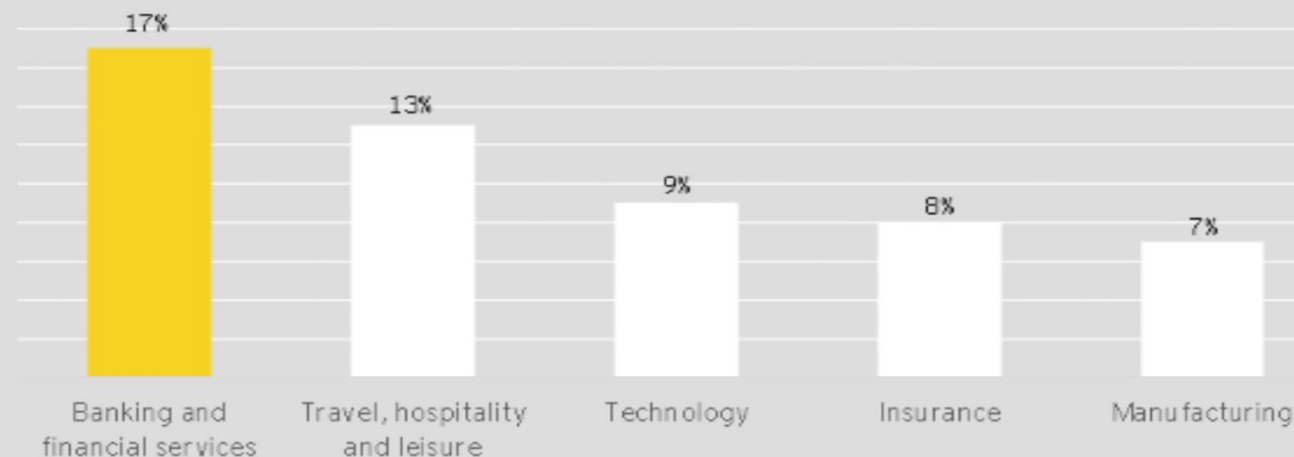
Bureau of Labor Statistics (2016)

“Para el año 2025, 1 de cada 3 puestos de trabajo serán reemplazados por máquinas inteligentes”



Gartner 2015

... 17% de los puestos que se perderán por la automatización será en la industria de Banca y Finanzas



Source: Transparency Market Research; Everest Group Research (2014); other publications

La movilidad y disponibilidad de servicios y canales a cualquier hora y en cualquier lugar



Vamos a ver más cambios en la banca en los próximos 10 años que en los últimos 200 años” Brett King

Lo que conocemos hoy entrará en colisión con lo que nos depara el futuro

AGRITECH



EDTECH



CLEANTECH



FINTECH



MEDTECH



INDUSTRY 4.0



New Materials



Drones



Blockchain



Social & Gaming



HD Imagery



Advanced Robotics



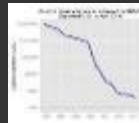
IoT



Cloud Computing



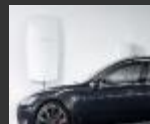
Genomics



Cognitive Computing



Solar & Storage



Processing Power



3D Printing



Quantum Computing



Sensors



Storage



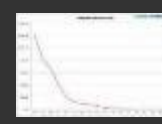
Autonomous vehicles



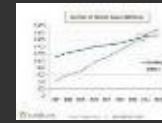
RPA



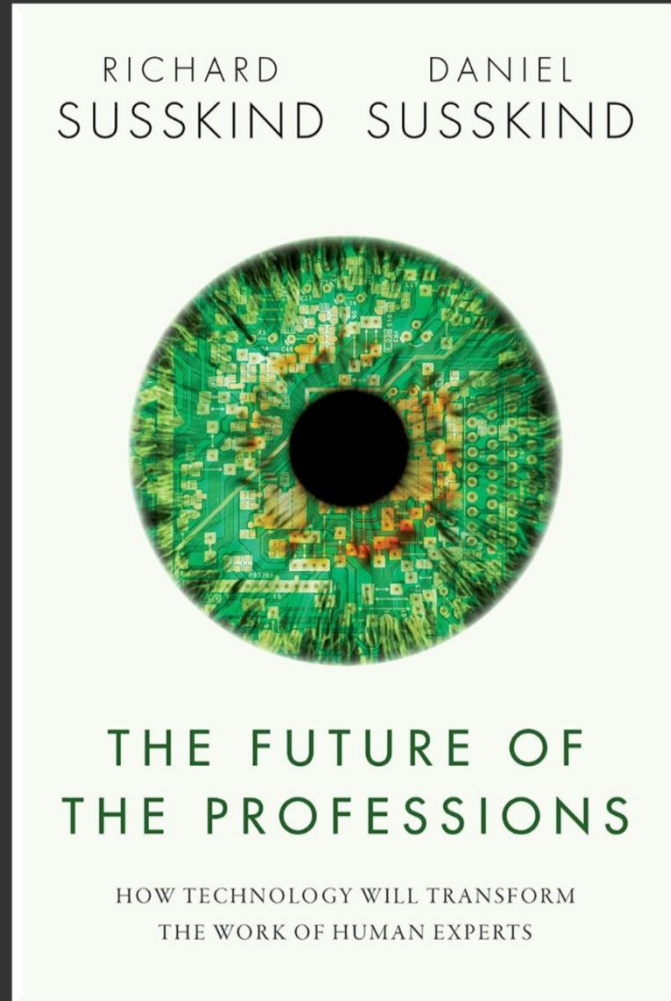
Bandwidth



Mobile

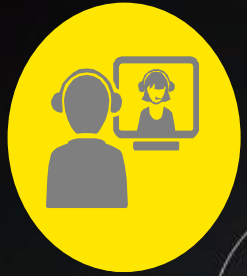


Cuando menos lo espere su entorno habrá cambiado



- El futuro puede depararnos dos cosas en lo que hacemos hoy día:
 1. Un modelo operacional en lo que hacemos se sigue sistematizando, estandarizando y haciéndolo todo más eficiente;
 2. Una dramáticamente distinta donde la experticia de los profesionales está disponible para la sociedad cuando ésta lo demande.





Transformación digital en los servicios financieros

“Esta es una era que combina cambios sin precedentes con oportunidades ilimitadas. La naturaleza del trabajo está evolucionando rápidamente, las nuevas generaciones ahora están dominando la fuerza de trabajo y a todos se nos pide a adoptar nuevos comportamientos. Para ser más innovador, más ágil, más colaborativos y más en todo lo demás.”

Fuente: <https://consulting.ey.com/welcome-to-the-transformative-age/>

Principales prioridades de los bancos para el 2018

4 de las primeras 5 prioridades de los bancos a nivel mundial, tienen que ver con digital.
La segunda prioridad más importante es implementar un programa de transformación digital.



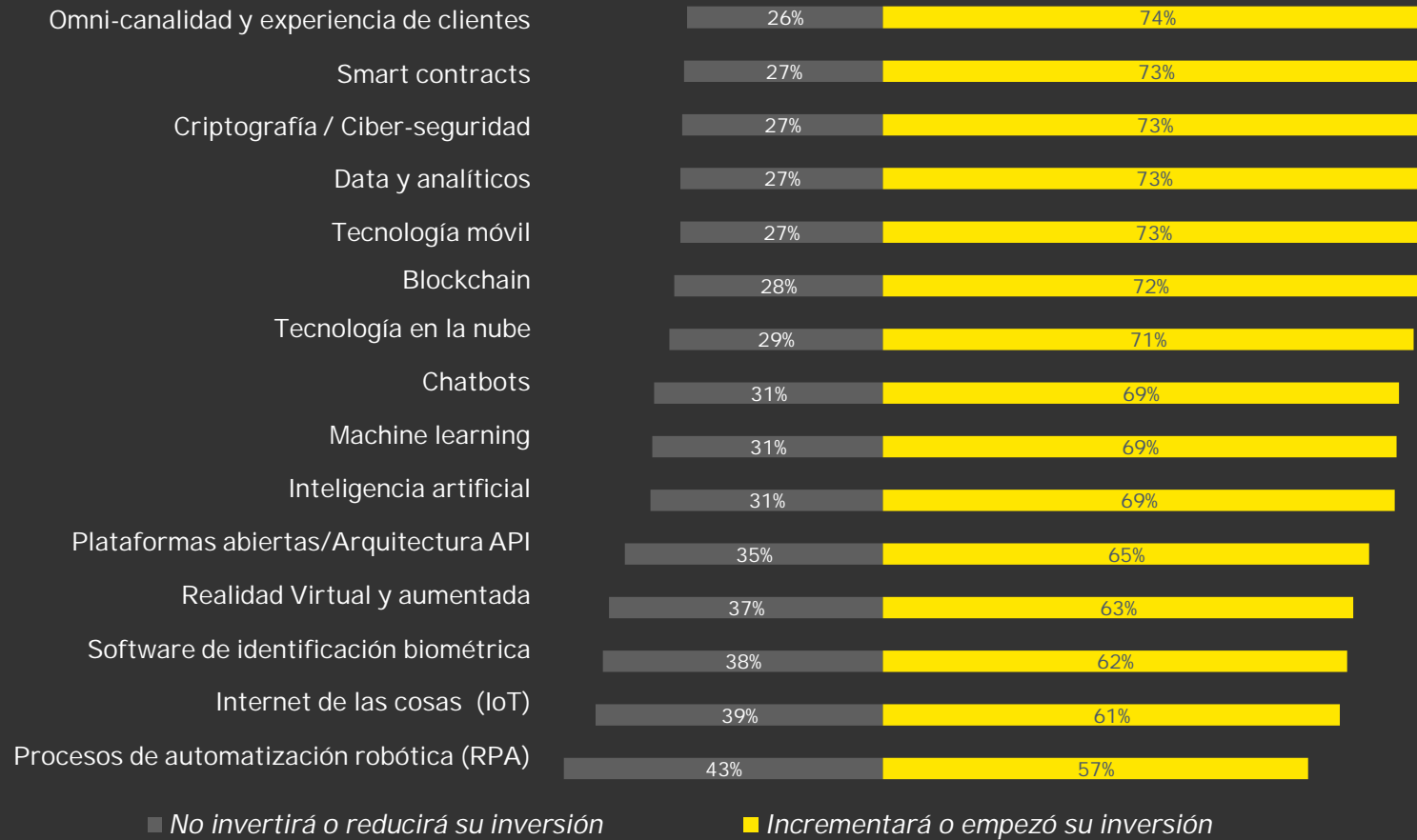
*Los encuestados representan a los bancos que indicaron "importante" o "muy importante". Fuente: EY Global Banking Outlook 2018. Elaboración propia



De los bancos esperan ser líderes digitales o alcanzar madurez digital para el año 2020

¿Están haciendo los bancos las inversiones de tecnología adecuadas para alcanzar sus objetivos estratégicos?

Q: ¿En cuál de las siguientes tecnologías invierte ahora y en qué piensa comenzar, reducir o aumentar la inversión en los próximos tres años?



Fuente: EY Global Banking Outlook 2018

¿Cuál es el impulsor de la inversión en tecnología en el sector?

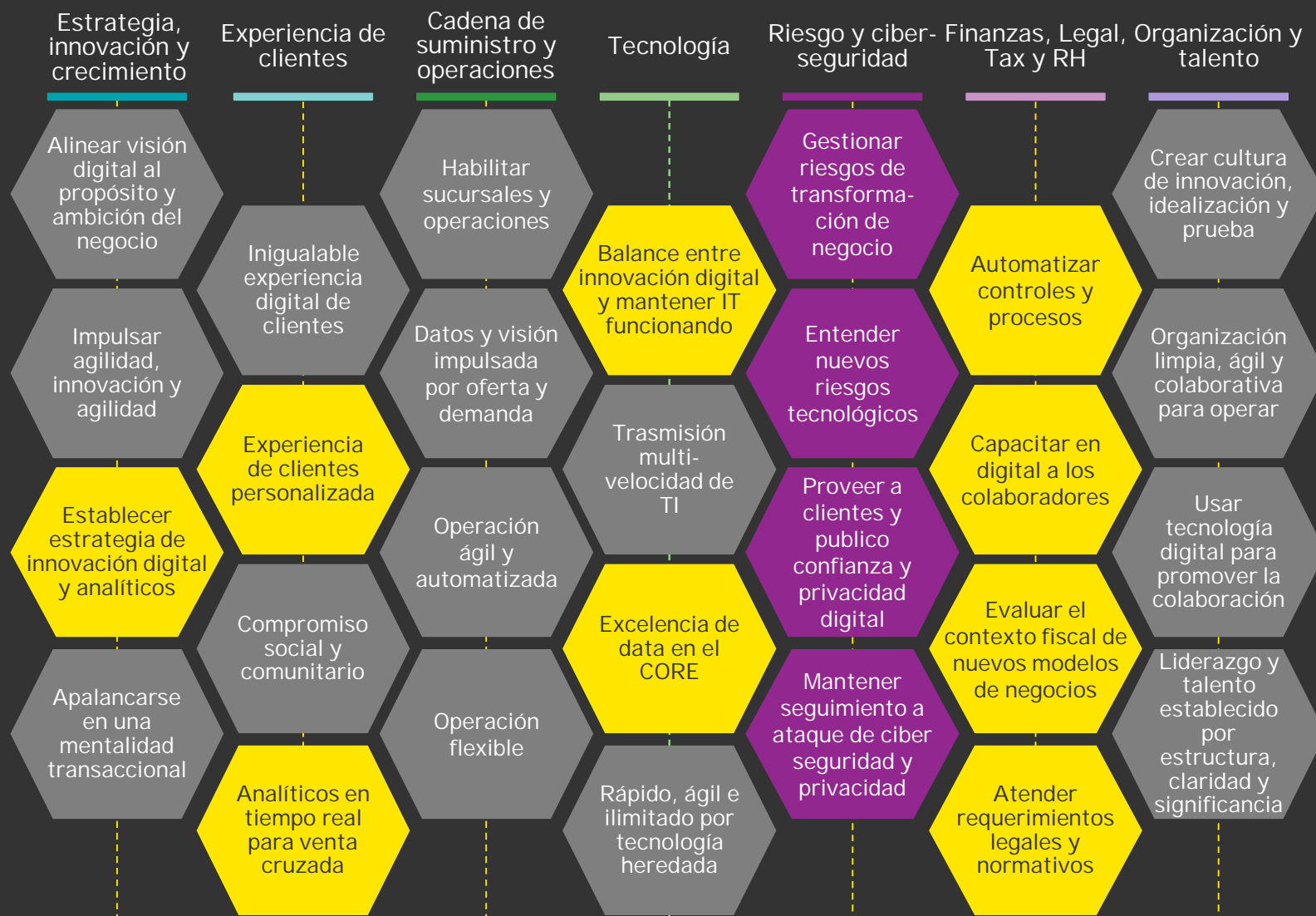
Q: ¿Cuáles son las principales razones detrás de los planes de inversión de las organizaciones en 2018?



Un amplio espectro de elementos susceptibles de transformación digital

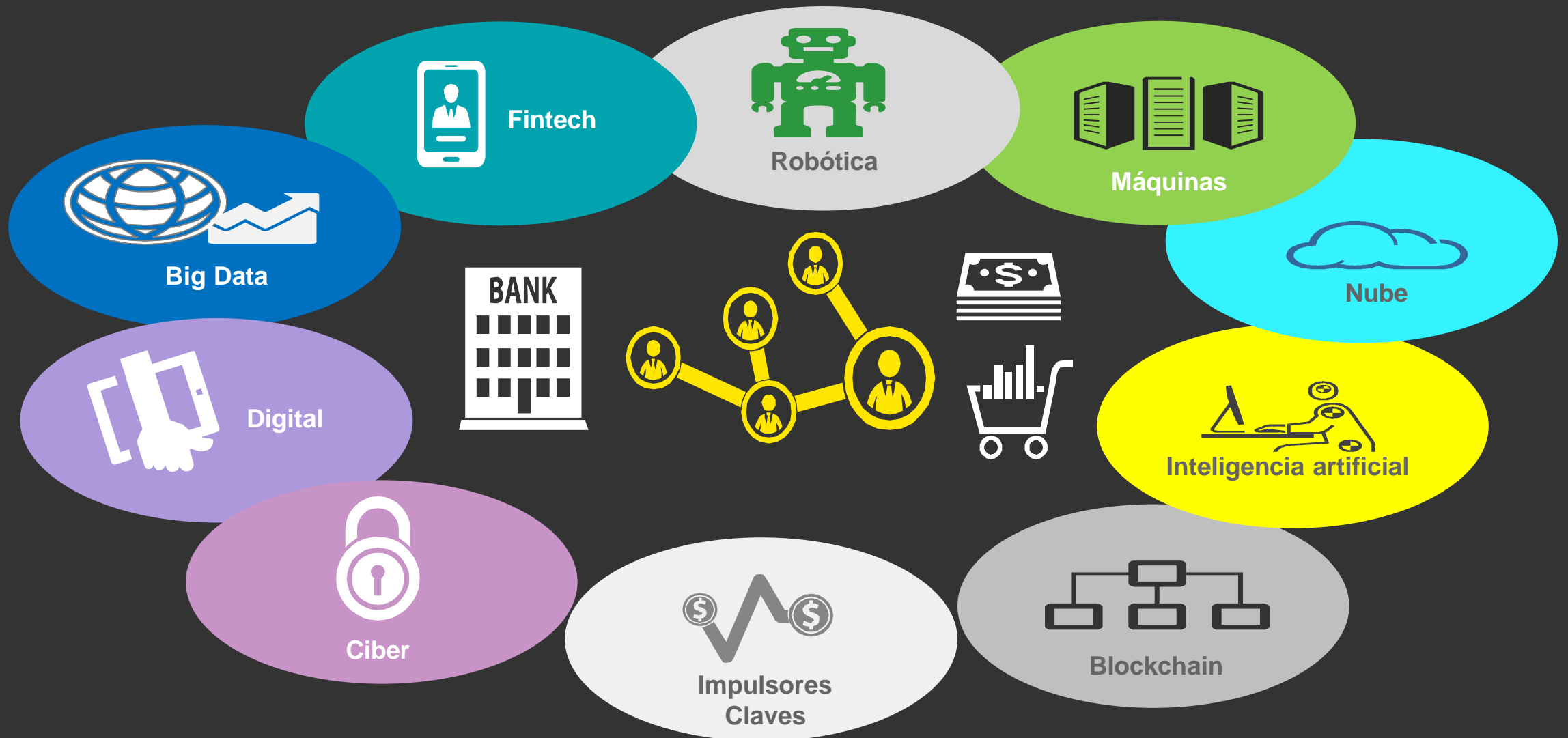
Las capacidades digitales se verán afectadas por:

- Priorización
- Crecimiento
- ROI
- Agilidad
- Posición de mercado
- Apetito de riesgo
- Umbral de inversión



Fuente:
Transformative Age by EY

Disruptores de la transformación digital en servicios financieros





Impacto de la transformación digital en la gestión de riesgos

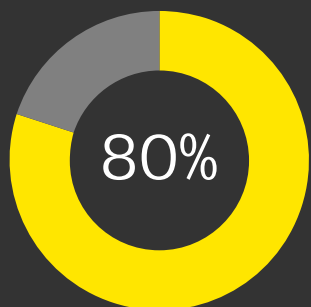
“Los bancos esperan que la tecnología sea un importante motor de cambio en la industria en los próximos años, lo que tendrá un impacto directo en el rol y el funcionamiento de la gestión de riesgos y cumplimiento. Los bancos esperan digitalizar estas actividades centrales mediante iniciativas de análisis científicos de datos”

Fuente: 2017 Risk Management Global Survey | EY -IIF

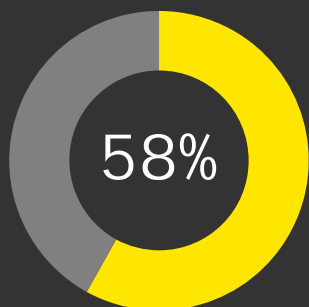


Administración de riesgos emergentes

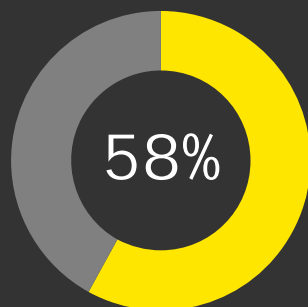
Los bancos están considerando una variedad de oportunidades para optimizar su capital:



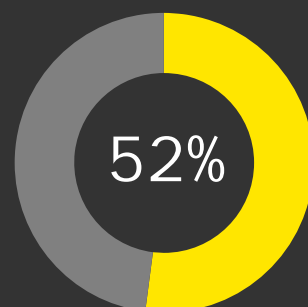
Mejorar la calidad de los datos



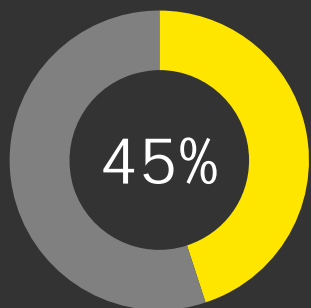
Reestructurar o salir de negocios no rentables



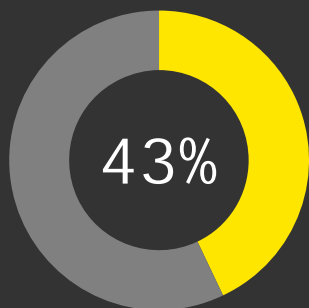
Mejorar la calidad del modelo de riesgo



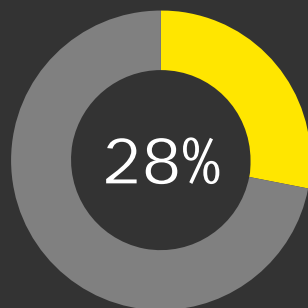
Mejorar el reconocimiento de garantías



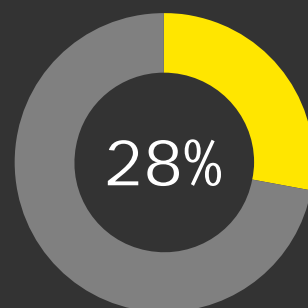
Eficiencias operacionales (por ejemplo, a través de la automatización)



Mejorar la cobertura del modelo de riesgo



Revisar acuerdos legales



Aumentar la compensación a través de centralización de contrapartes

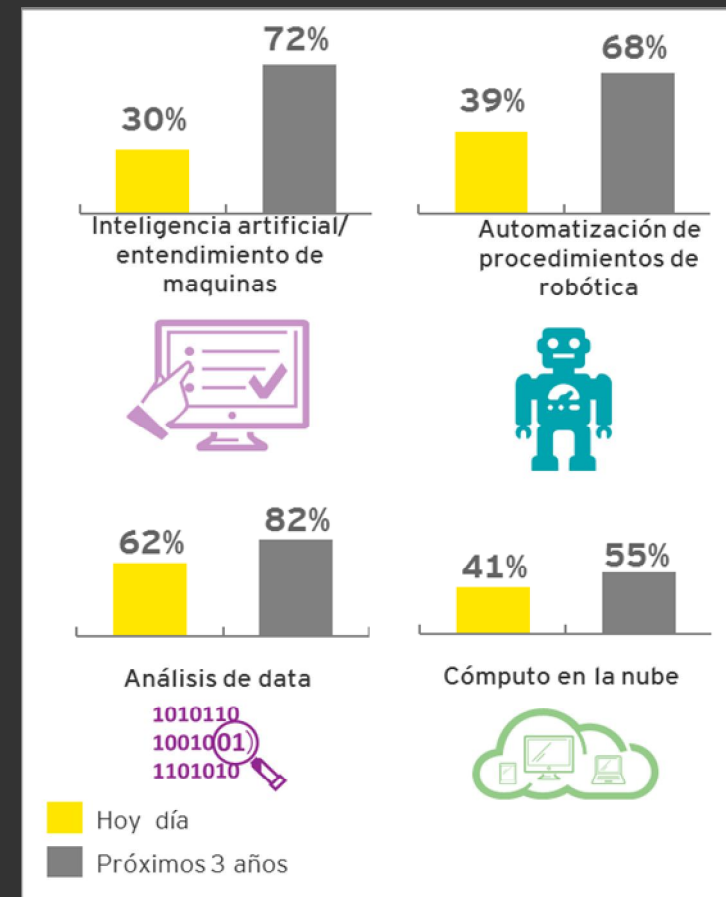
Principales limitantes de capital:

Amortiguadores de capital regulatorio (80%)

Supervisión de pruebas de estrés (39%)

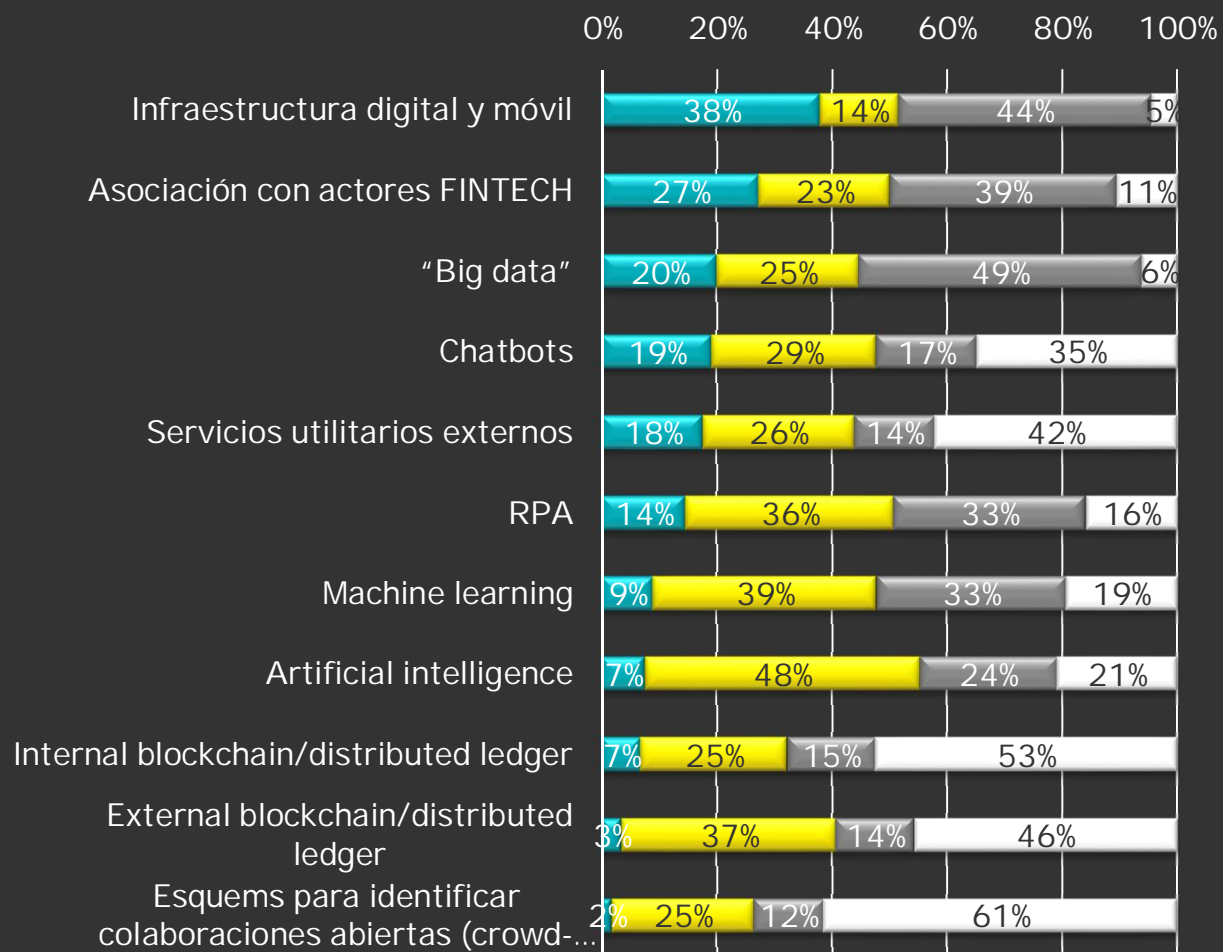
Habilidad para incrementar capital (19%)

Fuente: 2017 Risk Management Global Survey | EY -IIF

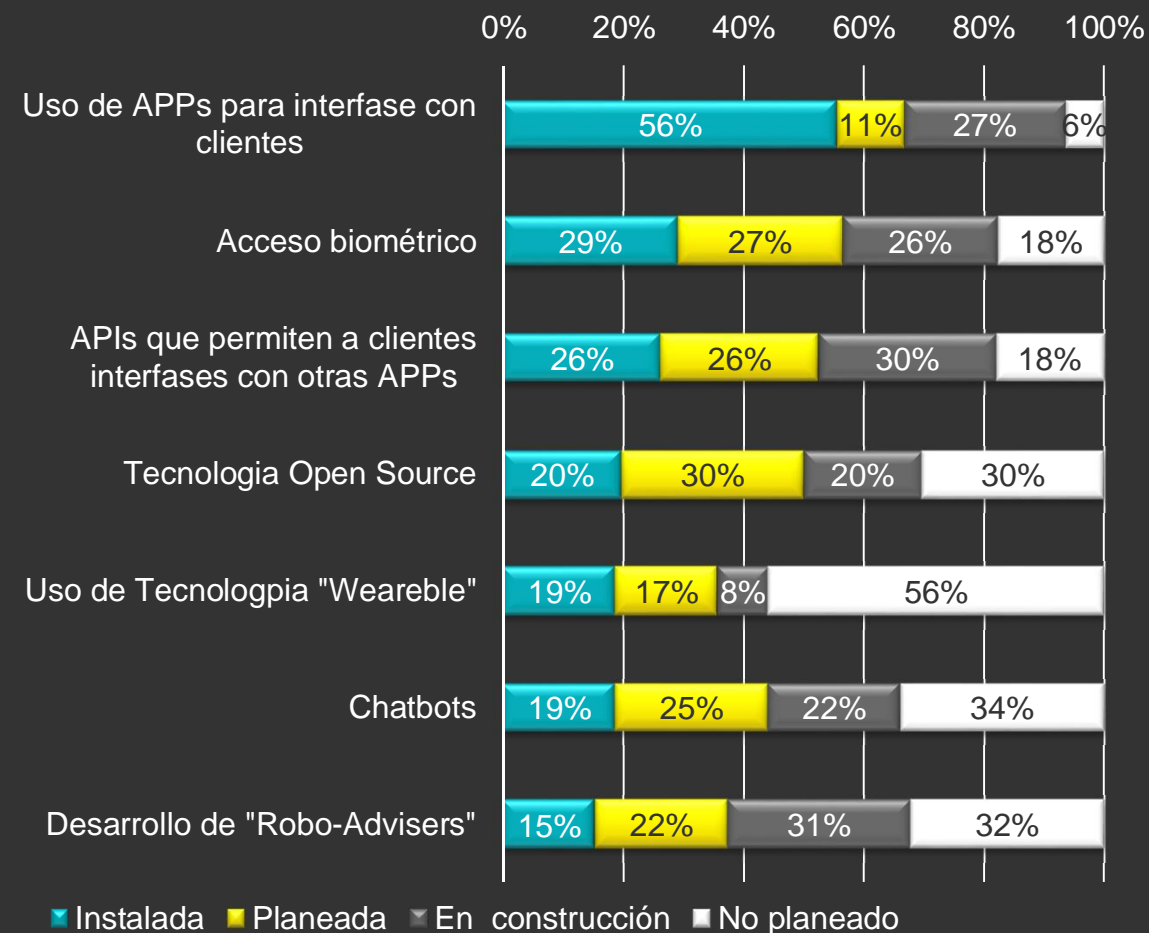


Transformación digital y sus efectos en la gestión de riesgos

Estado de los planes para **reducir los costos** a través de los bancos digitales en medio de una transformación digital importante multianual y multifacética:



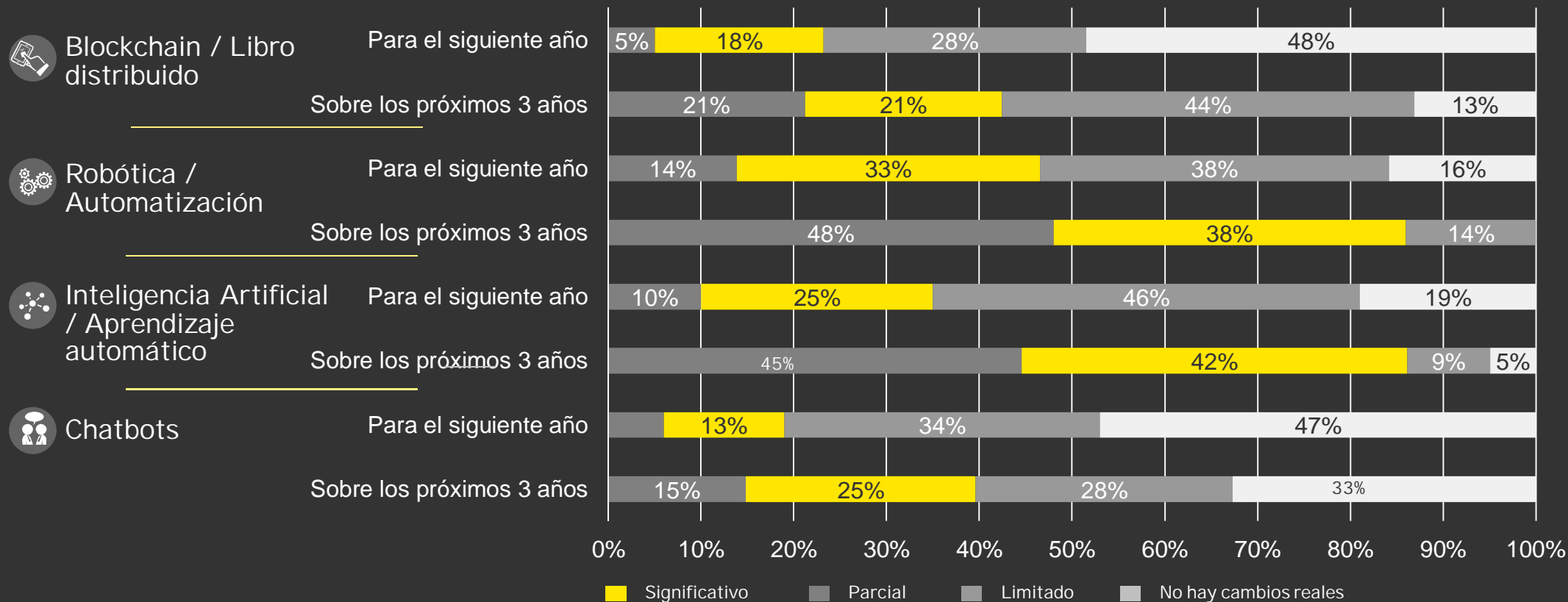
En el uso de tecnología para **involucrar a los clientes**, la industria está implementando una variedad de tecnologías para interactuar mejor con sus clientes, con algunas más avanzadas que otras:



Fuente: 2017 Risk Management Global Survey | EY -IIF

Transformación digital de la gestión de riesgos

El sector financiero se enfrentará a impactos significativos en las siguientes tecnologías en su enfoque de gestión de riesgos en los **próximos tres años**:



Fuente: 2017 Risk Management Global Survey | EY -IIF



Restaurar, racionalizar, reinventar: El futuro de la gestión de riesgos

“La tecnología ha remodelado las interfaces con los clientes, pero los bancos aún tienen que implementar nuevas tecnologías y administrarlas para impulsar el cambio fundamental. Queda un largo camino por recorrer para mejorar la eficacia y mejorar la rentabilidad. A medida que evolucionan los marcos de apetito de riesgo, persisten desafíos.”

Fuente: 2017 Risk Management Global Survey | EY -IIF



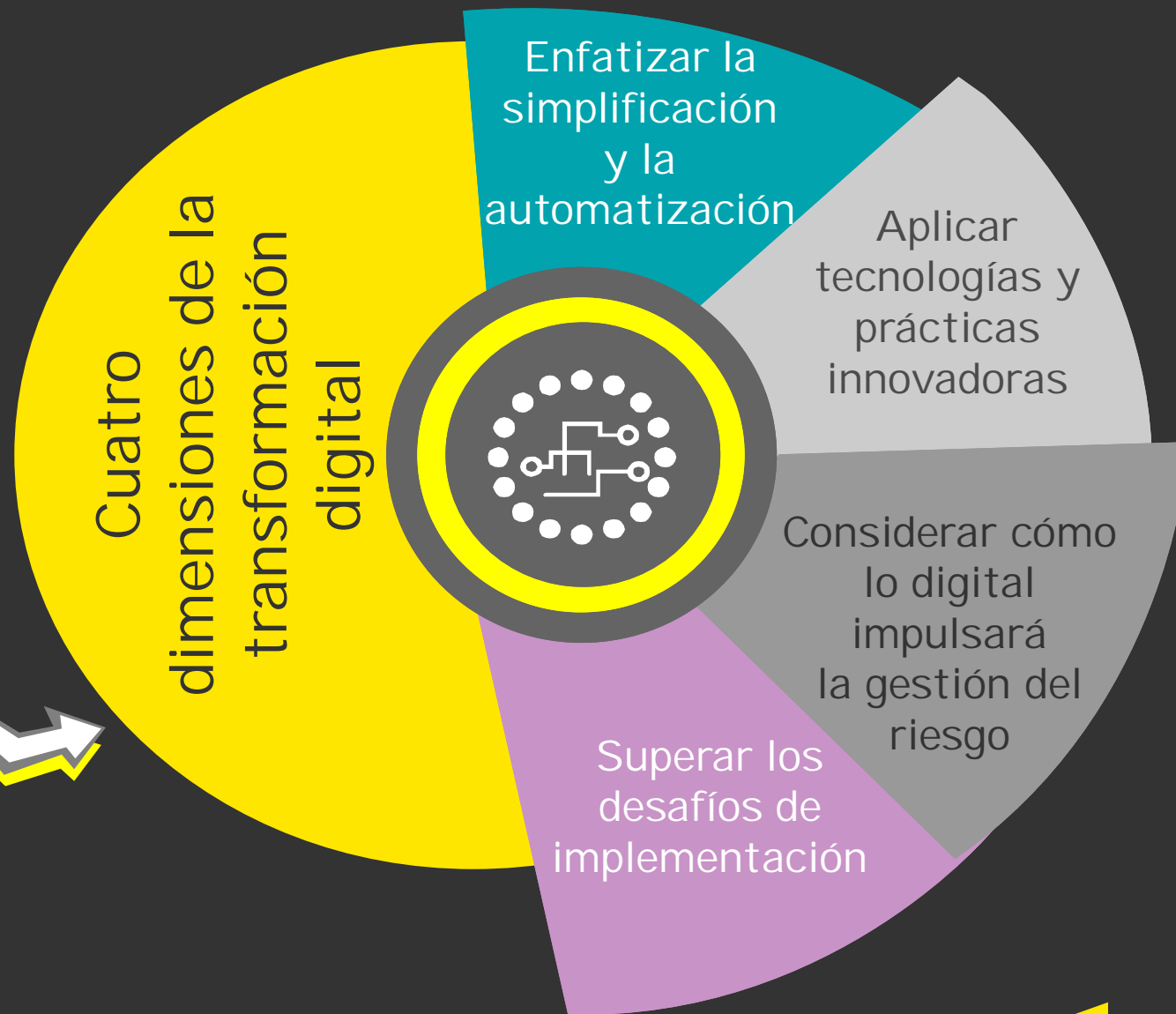
Building a better
working world

Transformación digital de la gestión de riesgos

La ruta de la gestión de riesgos en estos 15 años



Fuente: 2017 Risk Management Global Survey | EY -IIF



Cuatro (4) dimensiones para la transformación digital en la gestión de riesgos

Enfatizar la simplificación y la automatización

De alguna manera, el precursor de la transformación digital en toda institución es la **simplificación continua de las estructuras y procesos** de las entidades organizacionales y legales.

Aplicar tecnologías y técnicas innovadoras en todas las empresas

La transformación digital continúa **centrándose en la interfaz del cliente**. Cada vez más, están construyendo soluciones tecnológicas que cambian fundamentalmente la forma en que los bancos operan y su administración.

Considerar cómo lo digital impulsará la gestión del riesgo

Más allá de las interacciones de los bancos con los clientes, las funciones de riesgo tendrán que considerar cómo cambiar su **enfoque para gestionar el cambio en el perfil de riesgo** de la empresa resultante de la transformación digital y ser lo suficientemente ágiles para permitir la innovación.

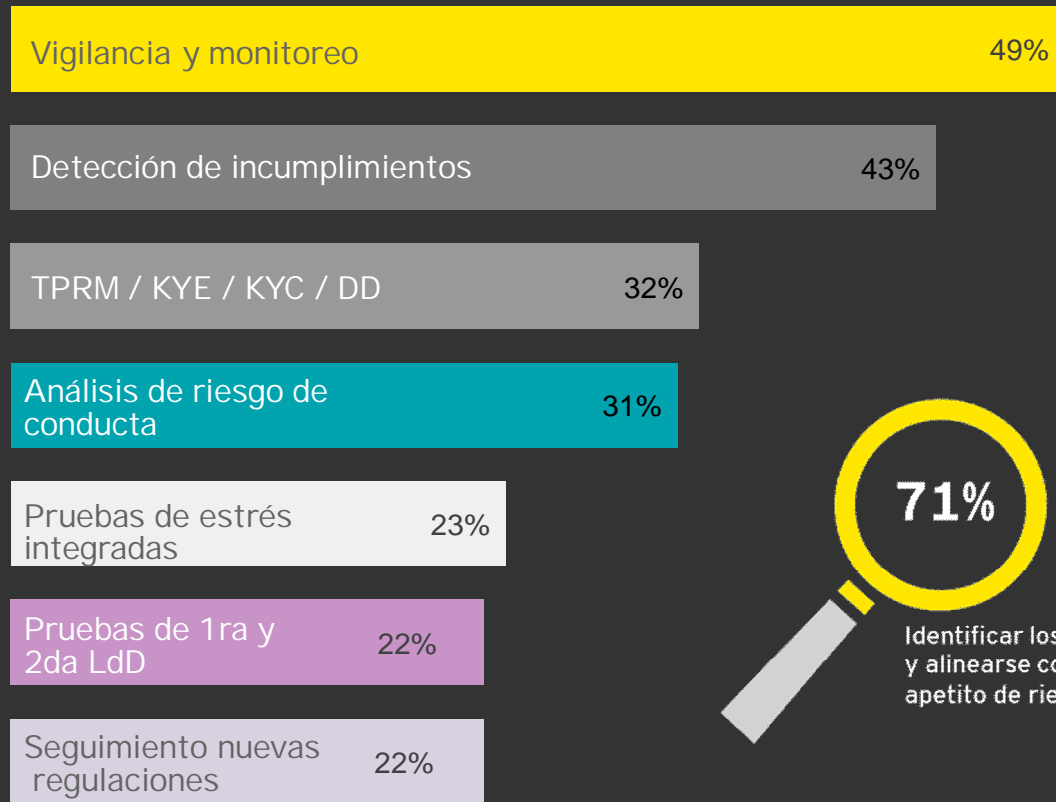
Superar los desafíos de implementación

A pesar de la promesa de la tecnología para los bancos y las funciones de riesgo, **aún quedan** por superar importantes **desafíos** de implementación para los bancos, especialmente la escasez de **talentos** y las inquietudes relacionadas con la **ciberseguridad**.

Principales elementos de transformación digital de la gestión de riesgos hoy día

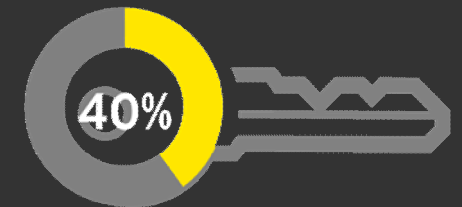
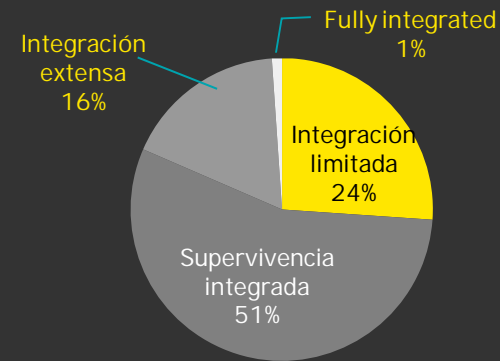
Uso de enfoques digitales en riesgo y cumplimiento. Los bancos esperan digitalizar las actividades centrales de riesgo y cumplimiento, aprovechando los esfuerzos para aprovechar el análisis de datos:

Procesos de alto riesgos y cumplimiento que se digitalizarán en el próximo año



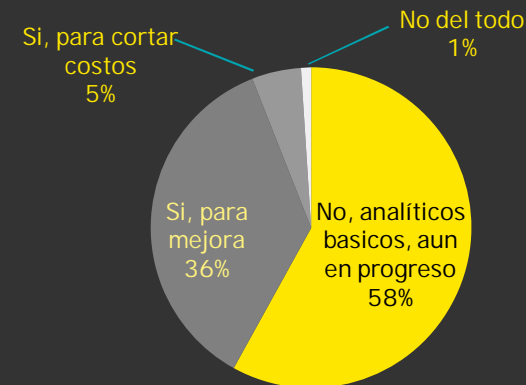
Integración de análisis de data

Integración en procesos End-to-End (identificación del riesgo para la gestión de problemas)



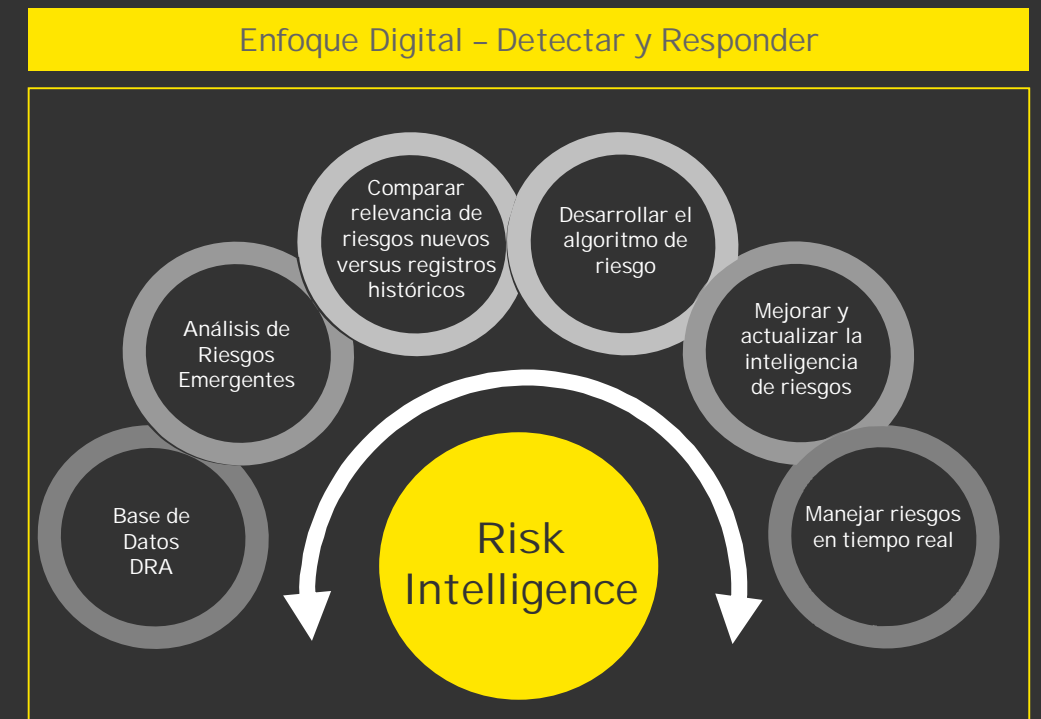
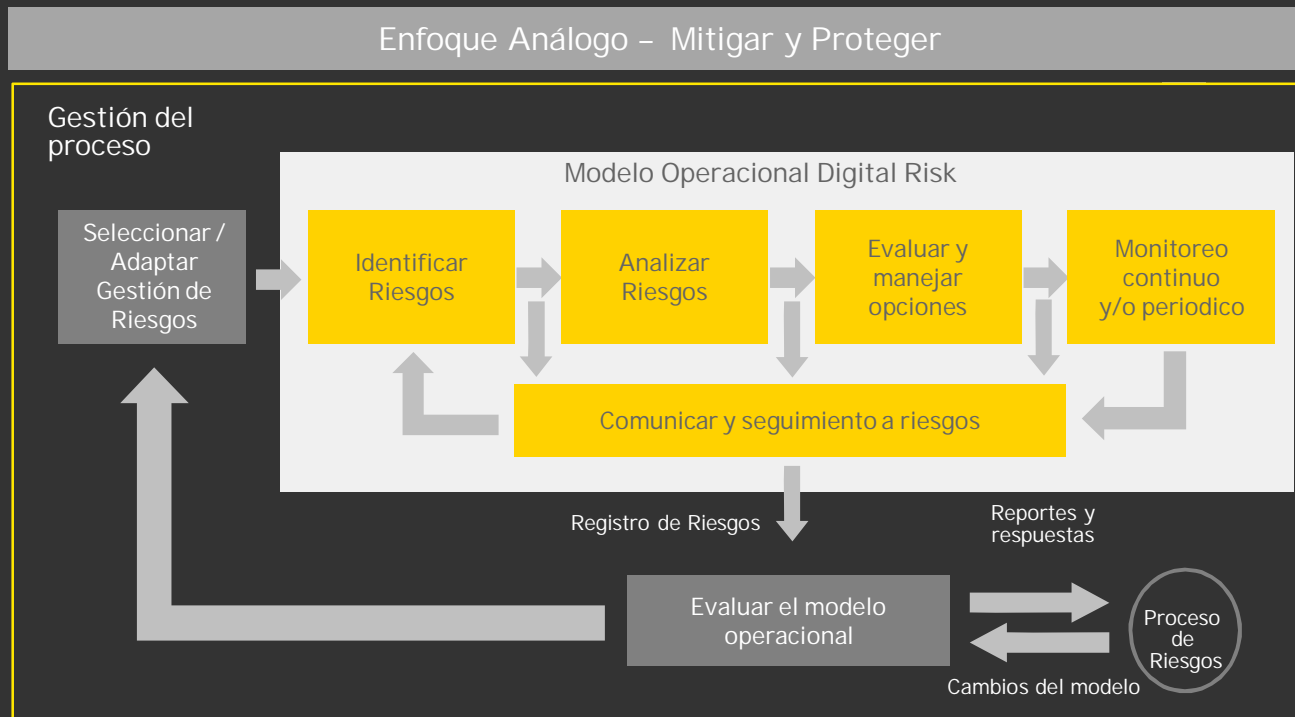
Proporcionar información crítica sobre la evolución de los riesgos para la seguridad de la información y la protección de la privacidad

Uso de análisis para crímenes financieros

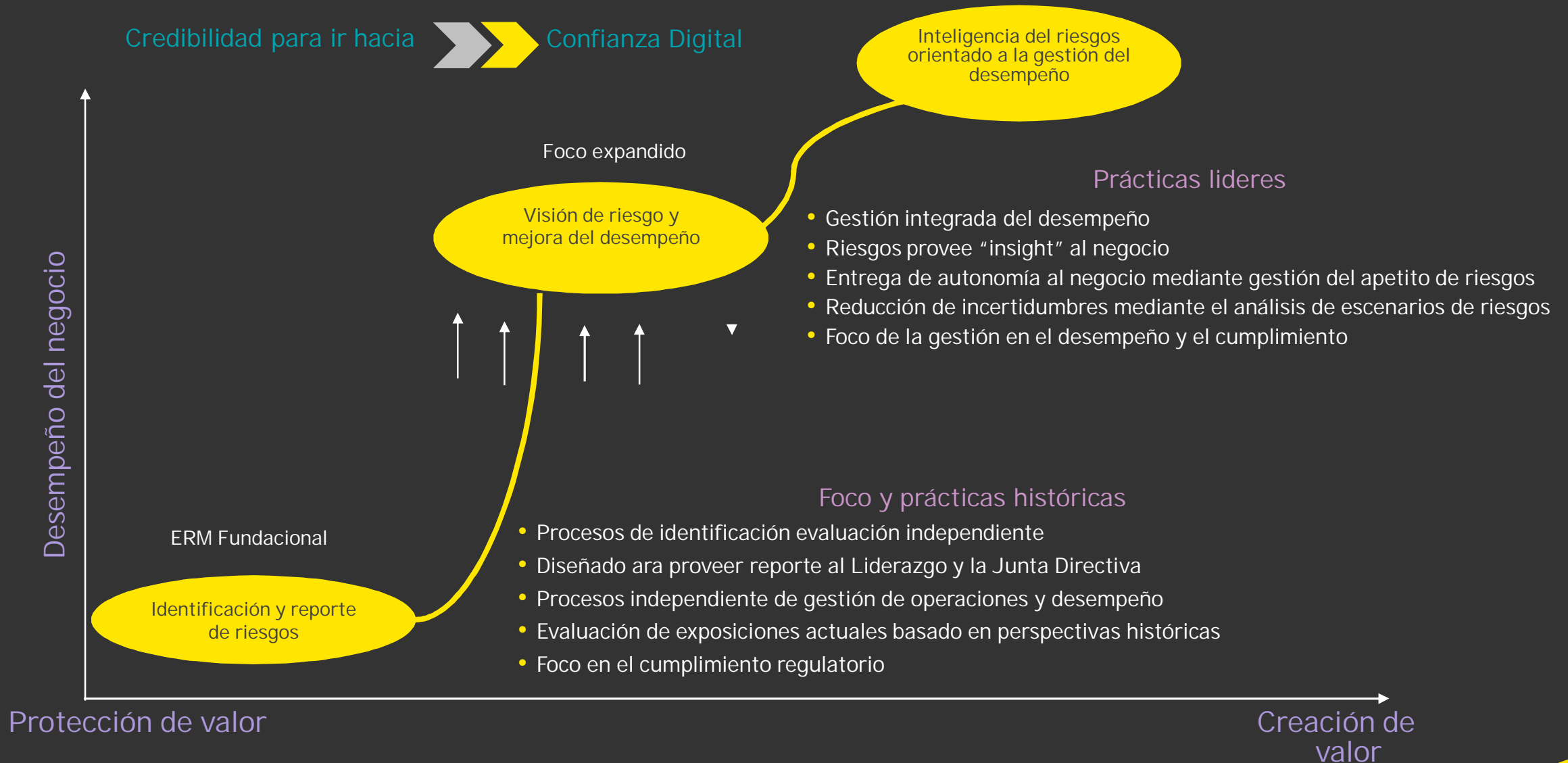


Fuente: 2017 Risk Management Global Survey | EY -IIF

Dos enfoques de riesgos ante la transformación digital



Necesidad de refrescar el marco de referencia de riesgos





Auditoria Interna: Resiliencia ante los cambios transformacionales del negocio

"Auditoría Interna debe equilibrar las prioridades y recursos para ayudar a la dirección ante los riesgos que enfrenta, anticipar los riesgos emergentes y proveer ideas de negocio que ayuden a obtener una ventaja competitiva. Debe mantener foco en la básico y actividades CORE, pero también debe estar dispuesta a asumir más una función asesora. Deben ser capaces de "ver a la vuelta de la esquina" para ver hoy los riesgos del mañana."

Fuente: EY - Key considerations for your internal audit plan to help management navigate in the Transformative Age.

Modelo de 3LoD: Perspectiva desde lo digital

Componentes del Gobierno Corporativo		
1ra. Línea	2da. Línea	3ra. Línea
Identifica, mitiga y reporta riesgos directamente	Establece políticas y procedimientos. Provee soporte a la operacion.	Aseguramiento independiente
Negocio Finanzas Operaciones Tecnología RRHH Otros	Riesgos Cumplimiento Contraloría Seguridad Calidad	Auditoría Interna Auditor Externo Reguladores
Unidades de negocio y soporte	CRO, CCO, CFO, CISO	CAE, IA



Posibles soluciones para adoptar un enfoque ágil y resiliente:

- ▶ Desarrollar una estrategia inteligente de riesgos apalancada en el entendimiento de los procesos de transformación en curso o planeados y de las tendencias del sector
- ▶ Desarrollar un enfoque colaborativo para capturar y entender riesgos emergentes
- ▶ Automatizar actividades del modelo operacional y robotizar actividades repetitivas representativas de oportunidades de ahorro de costos
- ▶ Levantar modelos estadísticos y establecer bases de datos de incidencias con criterios DRA
- ▶ Identificar indicadores de riesgos predictivos y flexibilizar el enfoque de auditoría
- ▶ Evaluar el desempeño operacional y la estrategia del negocio
- ▶ Identificar brechas en las capacidades del talento existente en toda la organización

Barreras actuales del modelo 3LoD en nuestra realidad

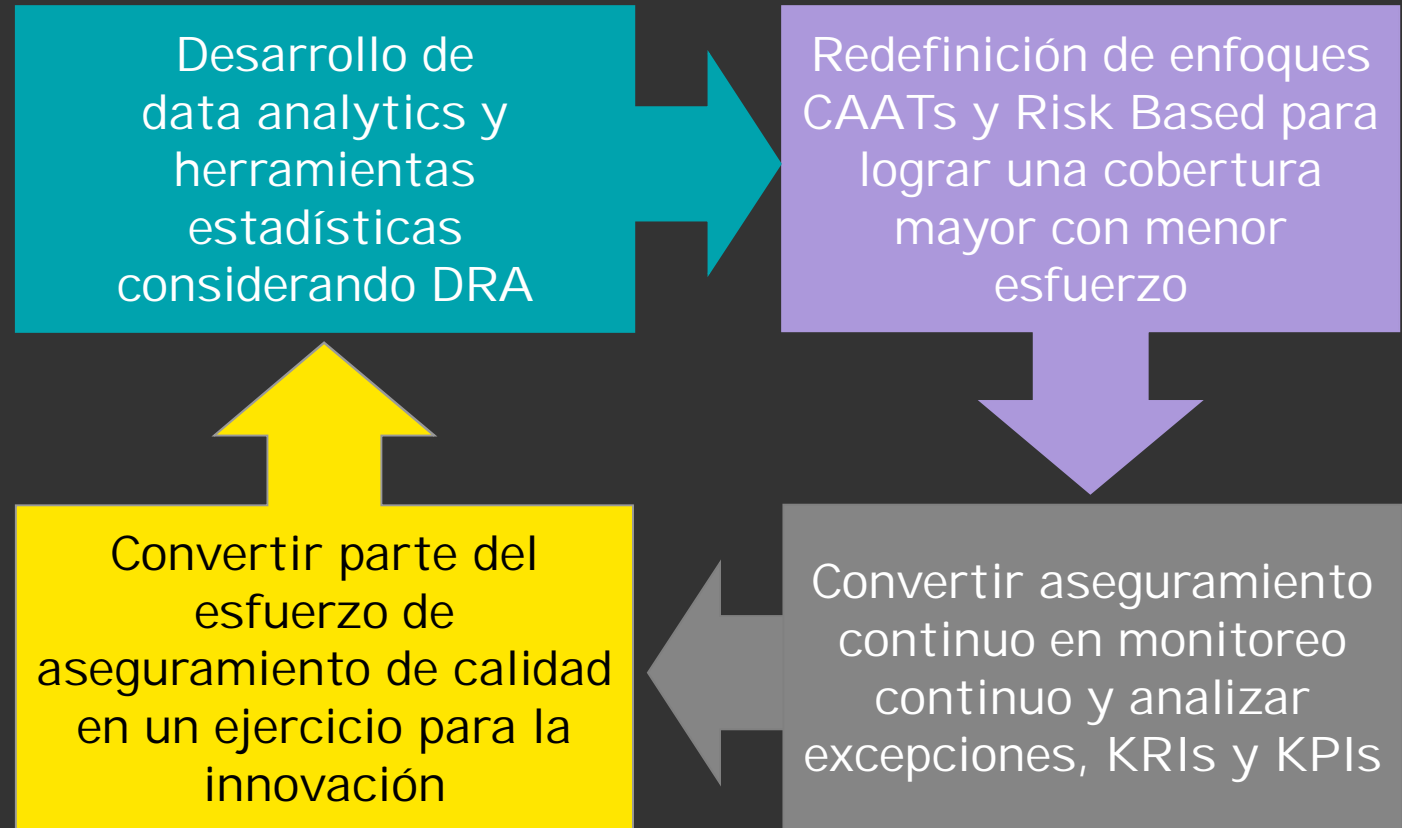
- ▶ Débil o inexistente compromiso de la 1L
- ▶ Confusión o conflicto de interés en la 2L
- ▶ Poco desarrollo de capacidades de asesoría en la 3L
- ▶ Presunción que la responsabilidad del riesgo es de la 2L y 3L
- ▶ Falta de incentivos y castigos en la 1L en relación con responsabilidad sobre controles y riesgos

Riesgos de esa realidad en los procesos transformativos:

- ▶ Poca visibilidad de las brechas
- ▶ Escasez de recursos para la 2L
- ▶ Limitaciones en el desarrollo de capacidades digital en TODO el equipo
- ▶ Debilitada cultura de riesgos y controles
- ▶ KRI no relacionados con KPI o KRI no desarrollados

¿Cuáles pueden ser las iniciativas estratégicas de AI en los procesos de transformación?

4 áreas de foco



¿Una ruta crítica digital para auditoría interna?





Consideraciones finales

“Países de la región ya están dando los primeros pasos hacia la ruta de la prosperidad. Los reguladores del sector bancario están en algunos casos, y se alistan en otros, para estar en condiciones de coordinar rápidamente a través de los mecanismos legales constituidos la actividad que los procesos de transformación traerán al mercado y dispondrán de la capacidad y la autoridad necesarias para adaptar su respuesta sin demora a medida que los cambios digitales evolucionen.”

Fuente: 2017 Risk Management Global Survey | EY -IIF

About EY

EY is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. The insights and quality services we deliver help build trust and confidence in the capital markets and in economies the world over. We develop outstanding leaders who team to deliver on our promises to all of our stakeholders. In so doing, we play a critical role in building a better working world for our people, for our clients and for our communities.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. For more information about our organization, please visit ey.com.

Ernst & Young LLP is a client-serving member firm of Ernst & Young Global Limited operating in the US.

About EY's Advisory Services

In a world of unprecedented change, EY Advisory believes a better working world means solving big, complex industry issues and capitalizing on opportunities to help deliver outcomes that grow, optimize and protect clients' businesses. Through a collaborative, industry-focused approach, EY Advisory combines a wealth of consulting capabilities – strategy, customer, finance, IT, supply chain, people and organizational change, program management and risk – with a complete understanding of a client's most complex issues and opportunities, such as digital disruption, innovation, analytics, cybersecurity, risk and transformation. EY Advisory's high-performance teams also draw on the breadth of EY's Assurance, Tax and Transaction Advisory Services professionals, as well as the organization's industry centers of excellence, to help clients deliver sustainable results.

© 2018 Ernst & Young LLP.
All Rights Reserved.

ey.com

Q&A



Bismark Rodriguez

CFA CIA CCSA CFSA CFA CRMA AMLCA CPA MBA

Partner – Financial Services Office (FSO)

Head of Financial Services Risk Management (FSRM)

Latam North

Office: +507 208-0100 | Mobile: +1 239 738-3643

Mobile: + 507 6678-5681

e-mail: Bismark.Rodriguez@pa.ey.com



Building a better
working world