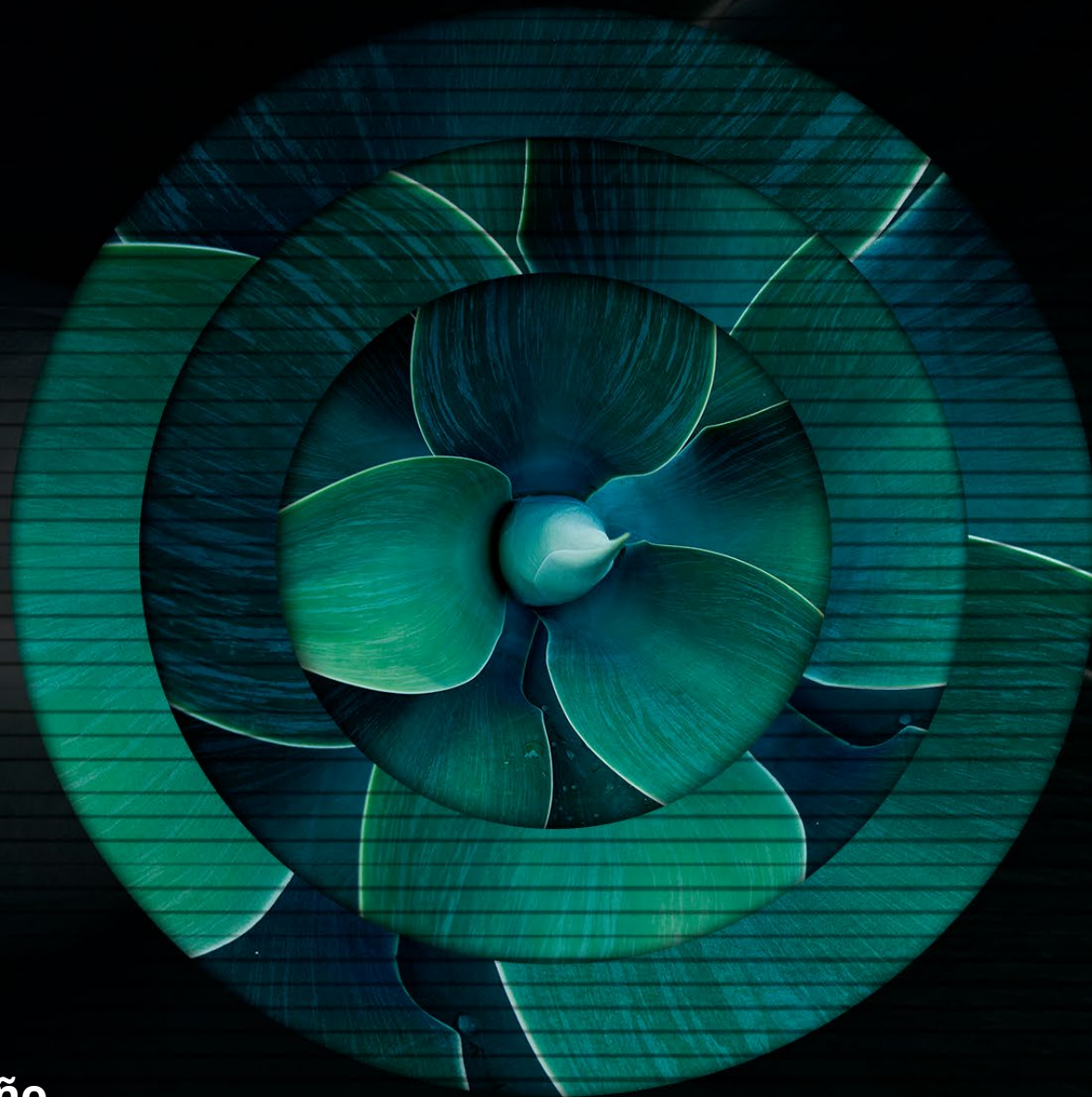


Deloitte.



Resiliencia por diseño

Modelos operativos y resiliencia
operacional de los servicios financieros

Índice

Resumen ejecutivo	3
Creciente presión por modernizar los modelos operativos	4
Modelo operativo de los servicios financieros	6
Desafíos y oportunidades derivados de la resiliencia operacional	7
Integración de una mentalidad de resiliencia operacional en el diseño del modelo operativo	10
Etapas de la integración en los próximos años	12
Objetivo: Aplicar los principios de la integración	13
Modelos operativos con resiliencia operacional como ventaja competitiva	15
Pequeña ventana de oportunidad	17
Contacto	18
Notas	19

Resumen ejecutivo

Estamos ante la creciente necesidad de modernizar **los modelos operativos de los servicios financieros** para apoyar a las organizaciones en sus esfuerzos por competir en un entorno más digital, descentralizado y basado en los datos. Conforme algunas regiones del mundo salgan de la pandemia de COVID-19, estos modelos operativos deberán enfrentar la rápida evolución de las preferencias de los clientes y los empleados en cuanto a prestación de servicios y trabajo.

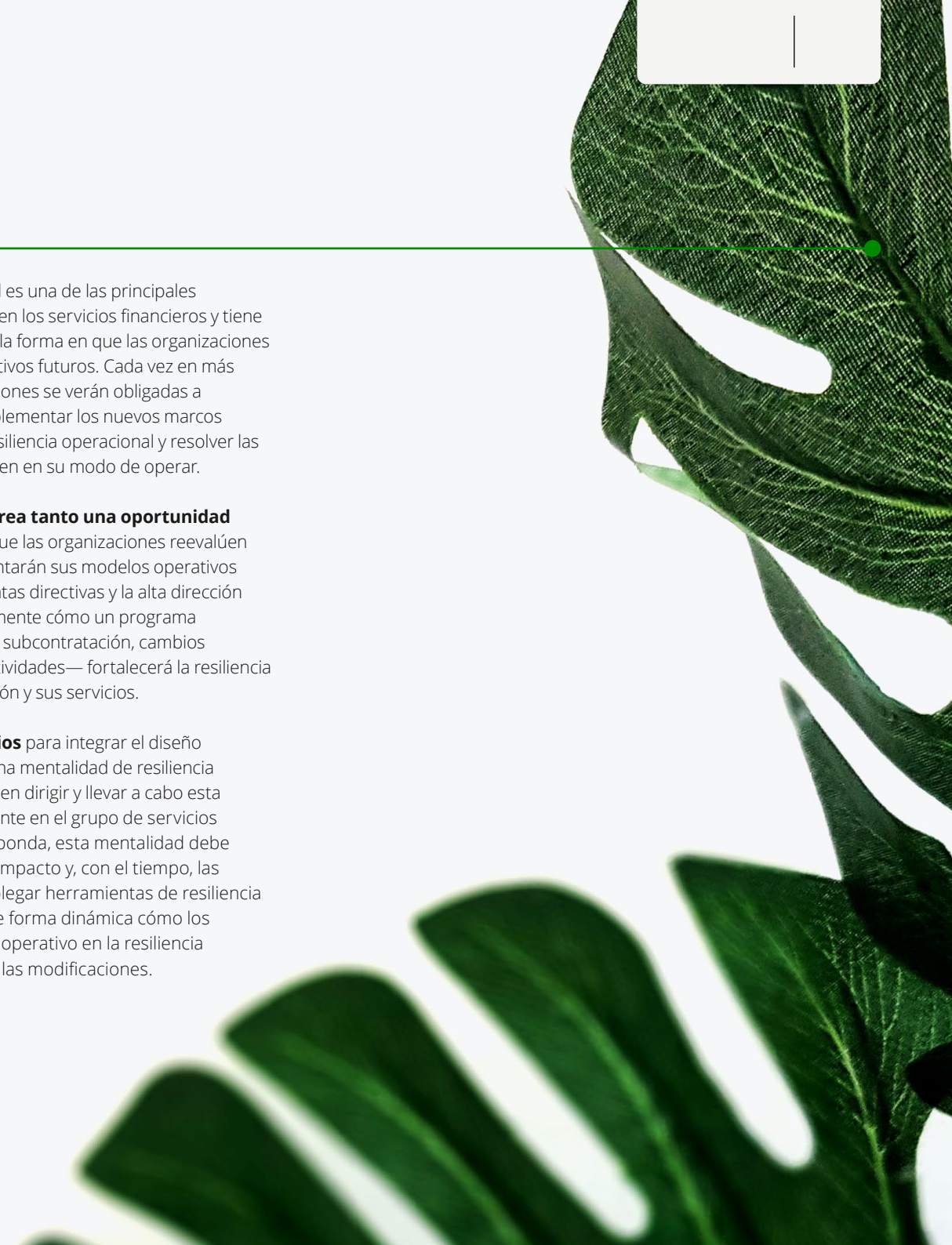
Contar con modelos operativos en servicios financieros que demuestren resiliencia operacional **es una creciente ventaja competitiva**. La resiliencia operacional se convierte cada vez más en un indicador de la salud de una organización, equivalente o comparable a la resiliencia financiera, y las organizaciones que cuenten con modelos operativos capaces de soportar disrupciones importantes tendrán más probabilidades de ganarse la confianza no solo de los reguladores, sino también de sus clientes, accionistas y demás partes interesadas.

Para materializar este objetivo, **las organizaciones deben integrar una mentalidad de resiliencia operacional al diseño de su modelo operativo**. La mayoría de los marcos regulatorios de la resiliencia operacional priorizan un conjunto de operaciones esenciales, de manera que no todas las operaciones son iguales para los reguladores. Las organizaciones deben ser capaces de determinar con exactitud en dónde puede aumentar la presión de los reguladores y concentrarse en crear “resiliencia por diseño” en dichas áreas.

La **resiliencia operacional** es una de las principales prioridades reglamentarias en los servicios financieros y tiene consecuencias enormes en la forma en que las organizaciones diseñan sus modelos operativos futuros. Cada vez en más jurisdicciones, las organizaciones se verán obligadas a actuar con rapidez para implementar los nuevos marcos regulatorios relativos a la resiliencia operacional y resolver las vulnerabilidades que detecten en su modo de operar.

Esta presión normativa crea tanto una oportunidad como una necesidad de que las organizaciones reevalúen cómo diseñarán e implementarán sus modelos operativos objetivo. En adelante, las juntas directivas y la alta dirección deben poder explicar claramente cómo un programa de cambios —digitalización, subcontratación, cambios reglamentarios y nuevas actividades— fortalecerá la resiliencia operacional de la organización y sus servicios.

Proponemos tres principios para integrar el diseño del modelo operativo con una mentalidad de resiliencia operacional. Los líderes deben dirigir y llevar a cabo esta actividad de manera coherente en el grupo de servicios financieros. Cuando corresponda, esta mentalidad debe guiarse por la tolerancia al impacto y, con el tiempo, las organizaciones deben desplegar herramientas de resiliencia operacional para evaluar de forma dinámica cómo los cambios afectan el modelo operativo en la resiliencia a medida que se proponen las modificaciones.



Creciente presión por modernizar los modelos operativos

Las organizaciones de la industria financiera enfrentan la necesidad apremiante de modernizar sus modelos operativos para mantener su competitividad y ejecutar su estrategia en un entorno poscovid. Al mismo tiempo, enfrentan la presión de los reguladores por mejorar su resiliencia operacional.

La reciente concentración de los reguladores en la resiliencia operacional de la industria financiero es lo más cerca que han estado de analizar cómo una organización diseña sus operaciones internas. Además, es una iniciativa de regulación que adquiere impulso rápidamente en el mundo gracias a que los reguladores son más conscientes del riesgo que pueden representar las disrupciones en las operaciones, puesto que son una amenaza importante a la estabilidad y la solidez de sectores como el financiero.

Ante esta situación, **las organizaciones deberán aprender a vivir con el hecho de que los reguladores examinarán**

constantemente la resiliencia de sus operaciones y adaptar sus modelos operativos a esta realidad.

Asimismo, los modelos operativos de las organizaciones deberán responder a las nuevas tendencias del entorno comercial a medida que los países superen la crisis de la COVID-19. No podrán simplemente volver al statu quo de los modelos operativos de principios de 2020. El diseño de un modelo operativo actualizado deberá reflejar la evolución de las preferencias de los clientes y empleados, las estrategias de localización, las nuevas tecnologías y los imperativos económicos que surgieron el año pasado.

Figura 1: Factores que contribuyen a la necesidad actual de renovar los modelos operativos

Exigencias reglamentarias que surgen de las presiones operacionales en las organizaciones de servicios financieros en un entorno comercial poscovid centrado en la resiliencia

Mejor comprensión de los servicios y la criticidad

Visión centrada en los clientes y en el mercado, como elementos importantes en la prestación de servicios.

Mapeo de los procesos y las dependencias

Mejor comprensión del modelo operativo actual y de las vulnerabilidades.

Definición de la tolerancia al impacto

Declaración de la disrupción máxima que está dispuesta a aceptar una organización de servicios.

Simulacros de disrupciones graves pero verosímiles

Necesidad de elaborar modelos de pruebas de la resiliencia de los servicios y las operaciones.



Evolución de las preferencias de los clientes

Necesidad de adoptar la prestación de servicios digitales y mantenerse a la par de los competidores.

Entorno económico

Posible aumento en las tasas de morosidad y la reducción prolongada de las tasas de interés después de la pandemia.

Rentabilidad

Restablecimiento de la rentabilidad a corto y mediano plazos y control de los costos de operación.

Ecosistema comercial

Oportunidad de mejorar la eficiencia mediante la subcontratación, la deslocalización y un mejor uso de la cadena de suministro.

Seguridad de las operaciones

Necesidad de proteger los sistemas cada vez más digitales del riesgo de fallas y ataques.

Creemos que las organizaciones de la industria financiera deben abordar las presiones comerciales de un entorno operativo poscovid y los esfuerzos reglamentarios por mejorar la resiliencia operacional como un todo.

Las características más prominentes de cada elemento (Figura 1) tendrán consecuencias importantes en el diseño del modelo operativo objetivo.

La esencia de los objetivos regulatorios es que las organizaciones comprendan mejor cómo una disrupción “grave pero verosímil” afectaría sus actividades y actúen para mejorar la resiliencia de sus operaciones esenciales ante dicha amenaza.

La resiliencia de las operaciones esenciales debe ser la prioridad

Los reguladores no analizarán con el mismo detalle todas las operaciones de una organización. La estrategia global de resiliencia operacional se basa en el principio de que los reguladores se concentrarán en las operaciones necesarias para prestar los servicios que son importantes para las partes externas, como clientes, contrapartes o el mercado financiero en general.ⁱ La estrategia global emergente, como lo explican los principios de marzo de 2021 del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, indica que la resiliencia de las operaciones esenciales debe ser la prioridad.ⁱⁱ

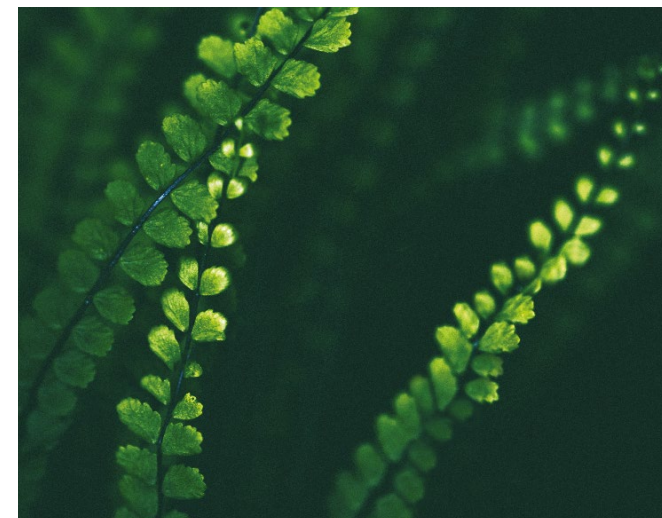
A pesar de que la resiliencia de todas las operaciones es importante, gracias a este ejercicio de priorización reglamentaria las organizaciones podrán determinar dónde será más ventajoso priorizar las condiciones de resiliencia al diseñar su modelo operativo y dónde tiene menor importancia.

Desarrollar la resiliencia por diseño

Antes de la pandemia, los modelos operativos de las organizaciones de la industria financiera estaban en evolución casi constante debido a los abundantes avances tecnológicos y regulatorios. A raíz de la pandemia, las organizaciones se han visto en la necesidad de modificar sus operaciones para lidiar con las restricciones inconstantes en la vida social y económica, y de suspender muchos programas de cambio. Ahora que se reducen las restricciones, la exigencia de actualizar y perfeccionar los modelos operativos volverá rápidamente, pero conllevará el riesgo de que dichas actualizaciones no se adecúen a un mundo en el que las regulaciones ocupan cada vez más espacio en la resiliencia operacional de los servicios financieros.

Creemos que es el momento oportuno para que las organizaciones examinen más detenidamente el significado de los objetivos de resiliencia operacional para el modelo operativo objetivo, en un plazo de cuatro o cinco años. Si no se abordan ambos elementos juntos, hay un riesgo real de que las intervenciones futuras de los reguladores desvíen las iniciativas de cambios a los modelos en los próximos años y de que una estrategia reactiva para corregir las vulnerabilidades operativas que identifiquen los reguladores incrementen los costos y la complejidad que las organizaciones desean evitar.

Es mejor que las organizaciones entiendan que los objetivos regulatorios afectarán el diseño de los modelos operativos durante su implementación y determinen cómo integrar la “resiliencia por diseño” a sus operaciones a medida que evolucionan. Idealmente, las organizaciones deberán usar sus actividades de resiliencia operacional como catalizador para renovar su modelo operativo.



Este informe establece nuestra estrategia para abordar el modelo operativo, así como los desafíos y las oportunidades que implica la resiliencia operacional. Posteriormente, proponemos una estrategia para que la alta dirección integre una mentalidad de resiliencia operacional al diseño del modelo operativo de la organización.

Por último, explicamos porque creemos que los modelos operativos resilientes serán una ventaja competitiva para las organizaciones de la industria financiera en un entorno poscovid, en el que la eficiencia, la velocidad y la prestación de servicios digitales serán indispensables para su éxito.

“Resiliencia por diseño” es el estado en que una organización integra diversidad, redundancia y habilidad a su modelo operativo, a fin de res-ponder y adaptarse a las condiciones adversas y prosperar.

Modelo operativo de los servicios financieros

Un modelo operativo eficaz debe permitir que una organización cumpla con sus objetivos estratégicos y su propósito

Las organizaciones de la industria financiera tienen la necesidad creciente de contar con modelos operativos que les permitan brindar servicios más sostenibles y competitivos, controlar los costos y aprovechar las oportunidades tecnológicas como los macrodatos, la analítica, la descentralización y los métodos de ejecución digitales.

Conforme a nuestra visión, el modelo operativo para las organizaciones de la industria financiera consta de cuatro componentes que apoyan su estrategia (Figura 2):

- **Propuesta del cliente:** se centra en comprender los productos o servicios que reciben los usuarios finales de la organización (clientes, contrapartes u otros interesados) y los canales utilizados. La propuesta del cliente está intrínsecamente ligada a la estrategia de la organización y se apoya en los otros tres componentes del modelo operativo.
- **Proceso y gobernanza:** explica los pasos integrales necesarios para brindar productos y servicios a los usuarios finales y consumidores. En este componente, la organización evalúa las oportunidades para simplificar, automatizar o eliminar las actividades que no añaden valor.
- **Tecnología digital y activos de información:** son los sistemas, las herramientas y los datos que usa la organización para prestar sus servicios. Facilitan la forma en que opera y realiza sus actividades.
- **Estructura del trabajo:** toma en cuenta las funciones, las capacidades, las responsabilidades, los métodos de trabajo, la ubicación de los empleados y los modelos de subcontratación necesarios para brindar servicios al usuario final o consumidor.

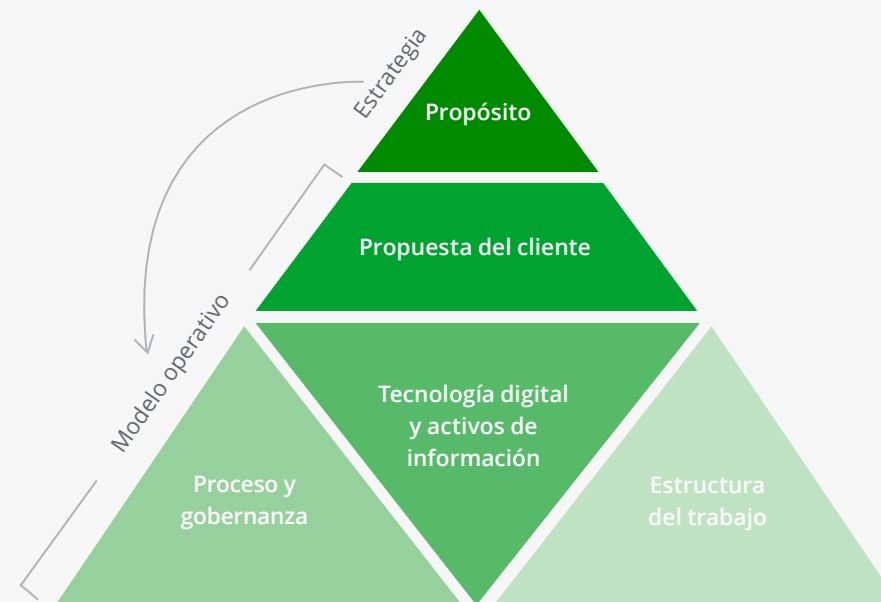
Intersección con la resiliencia operacional

Hay equivalentes claros entre diseñar el modelo operativo y mejorar la resiliencia de las operaciones esenciales de una organización.

El componente de la propuesta del cliente de un modelo operativo se centra en identificar el valor que obtienen los usuarios finales o consumidores externos, de la misma forma en que la resiliencia operacional obliga a las organizaciones a identificar cómo las fallas en las operaciones esenciales podrían afectar a las partes externas.

Los tres componentes de apoyo del modelo operativo son fundamentales para mejorar la resiliencia operacional. Sin embargo, el objetivo final de los reguladores es proteger al cliente y al mercado de una interrupción. De este modo, la línea central de las propuestas del cliente desafía a las organizaciones a entender cómo los cambios a los componentes subyacentes del modelo operativo afectarían su capacidad para prestar servicios durante una interrupción de las operaciones regulares.

Figura 2: Cómo el modelo operativo apoya la estrategia y el propósito de una organización



Desafíos y oportunidades derivados de la resiliencia operacional

La integración de una mentalidad de resiliencia operacional en el diseño del modelo operativo ofrece dos tipos de perspectivas a las organizaciones, cuando la analizan en sus circunstancias particulares:

- **Desafíos derivados de los objetivos regulatorios:** en esta área, el diseño preferido del modelo operativo objetivo en función de las razones comerciales o económicas puede ser menos viable debido a las expectativas o preocupaciones relativas a la regulación. Por ejemplo, en una organización que busca subcontratar un proceso comercial a un proveedor externo, el proceso puede apoyar la ejecución de un servicio que se ha identificado como importante desde el punto de vista de la resiliencia operacional. En esa situación, dicha organización puede verse obligada a analizar qué capacidades de reemplazo tiene para mantener el servicio si el proveedor externo sufre un evento disruptivo. Este ejemplo se analiza con más detalle en la sección Objetivo de este informe, en las páginas 13 y 14.
- **Oportunidades para aprovechar la resiliencia operacional:** en esta área, la actividad de implementar requisitos regulatorios para la resiliencia operacional o el estado final de tener sistemas con mayor resiliencia operacional revelan oportunidades de diseño del modelo operativo que la organización no tenía. Un ejemplo de lo anterior es los beneficios derivados de mapear los procesos y las dependencias subyacentes de un servicio importante. Con este ejercicio, los equipos de transformación pueden comprender mejor las vulnerabilidades operativas de una organización y ayudarla a identificar los riesgos o las dificultades potenciales de cambiar sus objetivos

En la Figura 3 damos otros ejemplos de desafíos y oportunidades que se derivan de la resiliencia operacional en el diseño del modelo operativo.

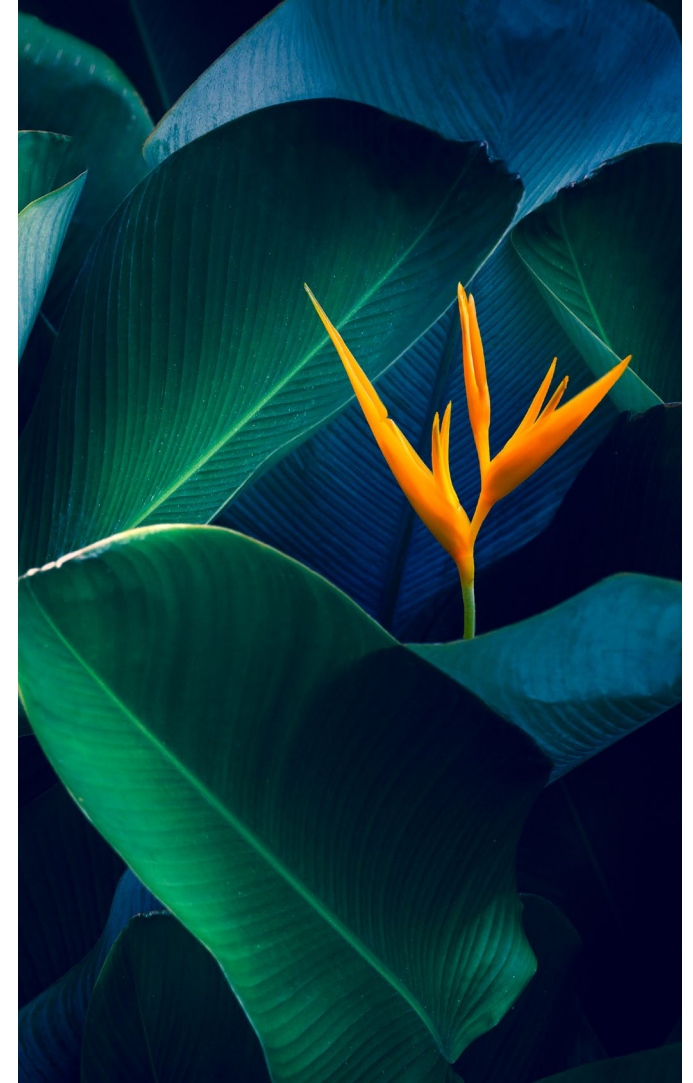
Las organizaciones deben analizar detenidamente cómo los desafíos y las oportunidades que pueden enfrentar se materializarían en los tres componentes de apoyo de su modelo operativo—proceso y gobernanza, tecnología digital y activos de información y estructura del trabajo—, ya que comprenderlos les permitirá evaluar mejor cómo puede evolucionar su modelo operativo en un entorno regulatorio en el que se examina de cerca la resiliencia operacional.

Los desafíos de los eventos cisne gris

El entorno operativo después de la pandemia presentará desafíos para las organizaciones de la industria financiera que afectarán tanto el diseño del modelo operativo como la resiliencia operacional.

El COVID-19 nos mostró que los eventos que no son financieros pueden tener un impacto en el funcionamiento del sistema del sector de los servicios financieros. Los reguladores ya han dicho que ahora vigilan más de cerca las amenazas operacionales que pueden afectar el sistema financiero.

Estas amenazas pueden surgir por varias razones. El creciente ecosistema de la internet de las cosas aumentará rápidamente la exposición de las organizaciones de la industria financiera, sus clientes y proveedores a los ciberataques, y será más probable que un ataque de este tipo tenga repercusiones sistémicas con implicaciones para la estabilidad financiera general.



A nivel más general, **las organizaciones deben ver la experiencia de la pandemia como una señal de que deben diseñar modelos operativos resilientes a los cisnes grises:** riesgos que pueden parecer improbables, pero que son concebibles, tienen precedentes (incluso en otros sectores) y ocasionarían una disrupción general a las actividades normales.^{iv}

Es decir, que cuando los reguladores piden que las organizaciones prueben su resiliencia contra una situación “grave pero verosímil”, quieren que piensen más allá de las disrupciones normales que suceden y se solucionan regularmente en el sector. Los equipos responsables del cambio y la transformación deben adoptar la misma mentalidad y pensar cómo los modelos operativos de las organizaciones pueden y deben cambiar para ser resilientes a riesgos de esta gravedad.

Oportunidades en el mundo laboral poscovid

En los tres componentes de apoyo del modelo operativo, la estructura de trabajo seguramente verá más repercusiones para el modelo operativo después de la pandemia, puesto que muchas organizaciones parecen estar dispuestas a adoptar métodos híbridos a la ubicación diaria de sus equipos.

Un modelo de trabajo híbrido ofrece varias oportunidades atractivas para las organizaciones, como más flexibilidad para asignar personal a los equipos, en función de una reserva de talento su ubicación y horario de trabajo también será

un diferenciador clave para las organizaciones de la industria financiera en cuanto a atracción y retención de personal.^v

Sin embargo, para aprovechar esto, las organizaciones deben asegurarse de que este modo de trabajo no aumente la vulnerabilidad de sus operaciones. Si bien la experiencia de las organizaciones de la industria financiera durante la pandemia demostró que son resilientes a una rápida transición al trabajo remoto, será necesario considerar detenidamente las repercusiones que tiene un modelo híbrido permanente para la resiliencia, suponiendo que se convierta en la norma. Ello puede incluir el potencial de que las organizaciones tengan menos éxito para inculcar la cultura de gestión de riesgos correcta entre los empleados que han pasado poco tiempo en la oficina, y que ciertos controles se vuelvan gradualmente más propensos a alternativas pensadas por empleados remotos que carecen de supervisión. Será necesario revisar las excepciones que se hicieron para compensar las restricciones de control debido al modelo de trabajo híbrido, para evitar que se conviertan en práctica estándar.

Las organizaciones que trabajan en los mercados de capital deben pensar en las repercusiones de los cambios a la estructura laboral en cuanto al manejo y el control de información sensible a la tarificación, sobre todo cuando los comerciantes ya no necesariamente trabajan en una oficina segregada.

Los reguladores han sido claros en que el funcionamiento relativamente resiliente de las organizaciones durante el año pasado no los ha convencido de que el sector ya haya alcanzado el siguiente nivel que buscan.^{vi} Para llegar a dicho nivel, las organizaciones y el sector en general deberán concertar esfuerzos para que servicios financieros opere de forma más resiliente pero, también, más eficiente.

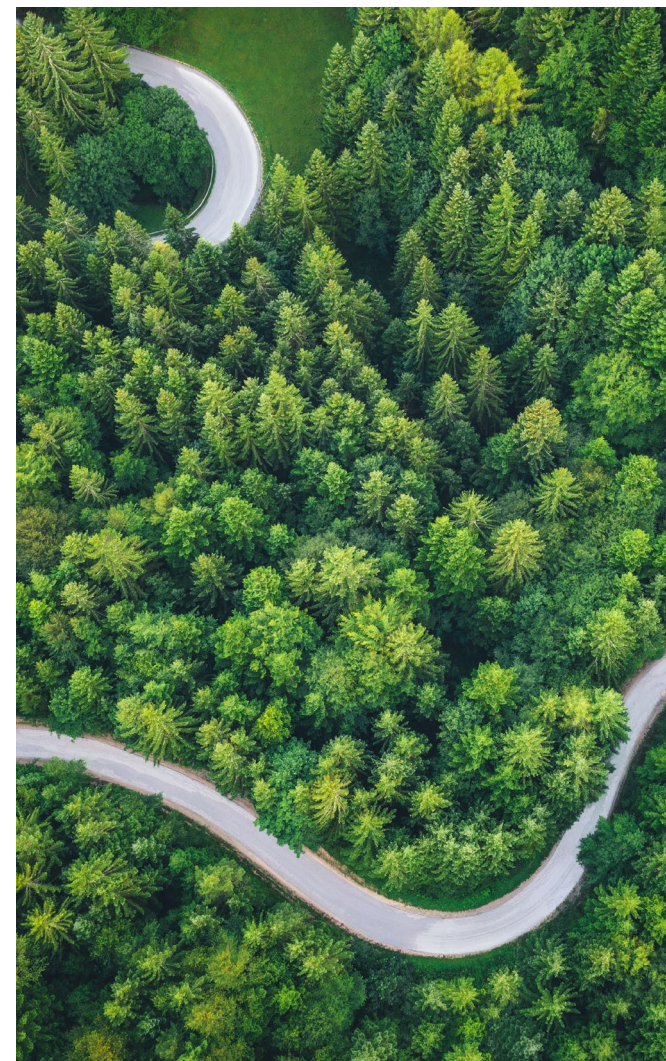


Figura 3: Desafíos y oportunidades derivados de la resiliencia operacional para el diseño y los cambios de los modelos operativos

Desafíos		Oportunidades	
Proceso y gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> • Los controles y procesos de seguridad adicionales añadirán complejidad a la prestación de servicios. • Los procesos subcontratados darán a la organización menos control directo sobre cómo puede cumplir con las expectativas en materia regulatoria. • Los ejecutivos encargados de la resiliencia (SMF24 en el Reino Unido) serán responsables de las fallas en la resiliencia del modelo operativo a los cambios. 	Proceso y gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor comprensión de la arquitectura comercial gracias al mapeo de los procesos. • Mejor comprensión de los pasos de transmisión de tareas entre procesos para prestar un servicio. • Oportunidad para identificar formas de simplificar los procesos y las responsabilidades actuales y de reducir los costos operativos.
Tecnología digital y activos de información	<ul style="list-style-type: none"> • Posible resistencia de la reglamentación a la subcontratación si se identifican riesgos a la seguridad o a la concentración. • Los cambios frecuentes al modelo operativo de TI requerirán más mapeo y pruebas con fines regulatorios. • Un aumento en la dependencia en las tecnologías digitales aumenta la necesidad de tener sistemas manuales de reemplazo que pueden resultar costosos. 	Tecnología digital y activos de información	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor comprensión de la tecnología digital y los activos de información, que permitirá que los equipos responsables de los cambios mejoren la gestión de cambios de las TI. • Oportunidad para entender y simplificar las distintas aplicaciones tecnológicas que se usan en la organización. • Oportunidad para implementar métodos más coherentes con respecto a la seguridad tecnológica en las entidades legales y las regiones geográficas.
Estructura del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Ciberriesgos más elevados debido a una estructura de trabajo híbrida. • Estructura de trabajo descentralizada o en el extranjero, más vulnerable a las restricciones fronterizas y a la intervención política. • Centros en el extranjero que tienen menos avances tecnológicos y pueden ser menos resilientes durante las interrupciones a la fuerza laboral. 	Estructura del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Una estructura resiliente de trabajo a distancia puede permitir adoptar un modelo de contratación multirregional. • El modelo de trabajo híbrido, que da flexibilidad en cuanto a la ubicación, podría mejorar la atracción y retención de personal. • Oportunidad de incrementar la automatización al comprender mejor las funciones y la información en que se basa el modelo operativo.

Integración de una mentalidad de resiliencia operacional en el diseño del modelo operativo

El objetivo de mejorar la resiliencia operacional también debe ser lo que determine las decisiones y las inversiones en el diseño de modelos operativos. **Lo vemos como una prioridad estratégica para las organizaciones de la industria financiera, que deben contar con el apoyo de la junta directiva y la alta dirección.**

Los ejecutivos responsables de la resiliencia operacional general deben abordar el tema desde la alta dirección y definir un tono coherente, con el que se identifiquen el grupo, todas las regiones y las entidades legales, sobre cómo los equipos responsables del

cambio y la transformación deben integrar una mentalidad de resiliencia operacional en sus decisiones.

Estas medidas deben producir ahorros en los costos al evitar la proliferación de métodos diseñados a la medida para satisfacer a cada responsable.

En nuestro informe [Resiliencia sin fronteras: Cómo las organizaciones de la industria financiera deben abordar la elaboración de reglamentos sobre resiliencia operacional a nivel mundial](#), explicamos por qué es recomendable que las organizaciones transfronterizas adopten un método a nivel de grupo para abordar la resiliencia operacional.

El éxito del método será cómo prioriza esta integración en el caso de las operaciones que tienen mayor probabilidad de ser objeto de escrutinio por los reguladores. Como se indicó en

la Figura 4, el escrutinio se agudiza más cuando la tolerancia al impacto establece un parámetro elevado para la resiliencia esperada. Las primeras señales de las iniciativas regulatorias actuales demuestran que seguramente incluirán áreas en las que las organizaciones participen en el funcionamiento de un sistema más amplio, como en los pagos.

El método debe centrarse en ayudar a la organización a respetar su propio umbral de tolerancia al impacto y usar las herramientas que desarrolle en sus esfuerzos de resiliencia operacional (específicamente los métodos de prueba) para mejorar cómo toma las decisiones relativas al diseño de su modelo operativo.

Para ello, las juntas directivas y la dirección pueden servirse de los tres principios de la Figura 4.

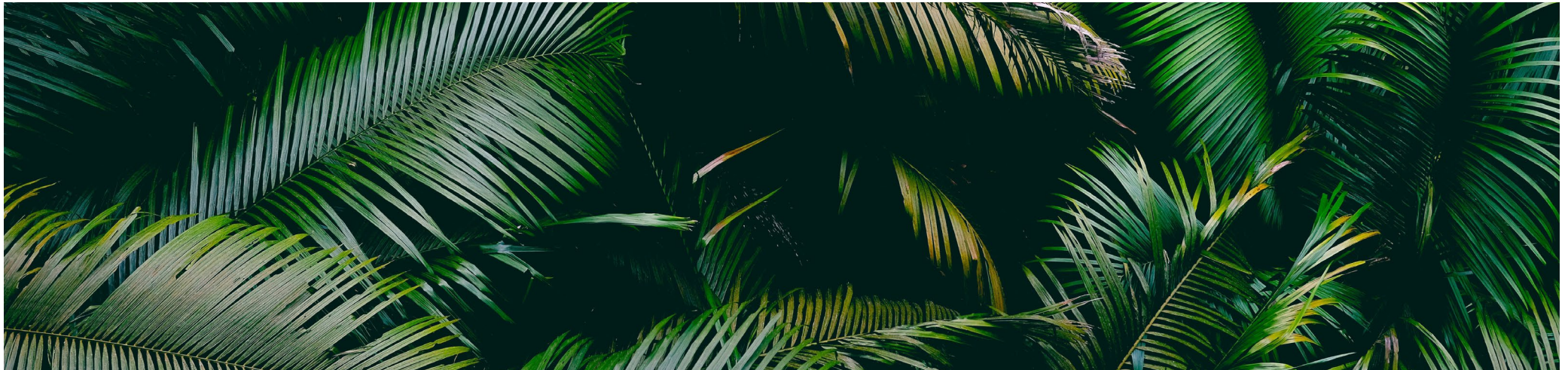


Figura 4: Tres principios para integrar una mentalidad de resiliencia operacional al diseño del modelo operativo



1. Adoptar una estrategia de grupo coherente hacia la integración

La alta dirección debe inculcar un método común para la resiliencia operacional y el diseño del modelo operativo en todo el grupo. Para ello, debe crear un conjunto de objetivos comunes, una estructura clara de responsabilidad en el diseño de modelos operativos que produzcan operaciones esenciales y un grupo unificado de resultados que apoye las decisiones de diseño del modelo operativo. Si se pone en práctica correctamente, este principio representa un cambio cultural en la mentalidad del grupo, en el que la resiliencia operacional se convierte en uno de los principales objetivos de la organización.



2. Priorizar las acciones a través de la tolerancia al impacto

Las consideraciones sobre resiliencia operacional deben tomar precedencia en el diseño del modelo operativo cuando ciertas operaciones apoyan las operaciones críticas. En esos casos, los equipos deben saber cómo la tolerancia al impacto afectará la resiliencia esperada de los servicios a lo largo del tiempo y podrán expresar cómo los cambios que se hicieron en ese plazo al modelo operativo ayudarán a lograr esa tolerancia al impacto.



3. Usar pruebas para mejorar las decisiones sobre el diseño del modelo operativo

A medida que se desarrollen métodos de prueba de la resiliencia operacional en distintos escenarios más sofisticados basados en los modelos, las organizaciones deberán esforzarse no solo por efectuar pruebas periódicas a la resiliencia de sus servicios, sino de aplicarlas a fin de evaluar cómo los cambios propuestos al modelo operativo podrían afectar la capacidad de la organización para respetar su umbral de tolerancia al impacto. Esto podría servir para identificar en qué áreas específicas será necesario invertir, como desarrollo de sustituibilidad, respaldos y redundancias, para proceder con el cambio al modelo operativo.

Etapas de la integración en los próximos años

La implementación de una estrategia de grupo para integrar el diseño del modelo operativo a las condiciones de resiliencia operacional será un proyecto de varias etapas para la mayoría de las organizaciones.

Dependiendo de las jurisdicciones en las que opere, es probable que sus esfuerzos a corto plazo deban centrarse, en primer lugar, en implementar nuevos marcos de resiliencia operacional.

Si bien los equipos responsables del diseño del modelo operativo tienen funciones importantes en cada etapa del proceso, vemos una oportunidad particular para ellos en lo que llamamos la etapa de integración (Figura 5).

En ella, se habrá llevado a cabo el trabajo inicial de implementación y los reguladores esperarán que las organizaciones corrijan las vulnerabilidades y se aseguren de que sus operaciones esenciales estén a nivel con su tolerancia al impacto.

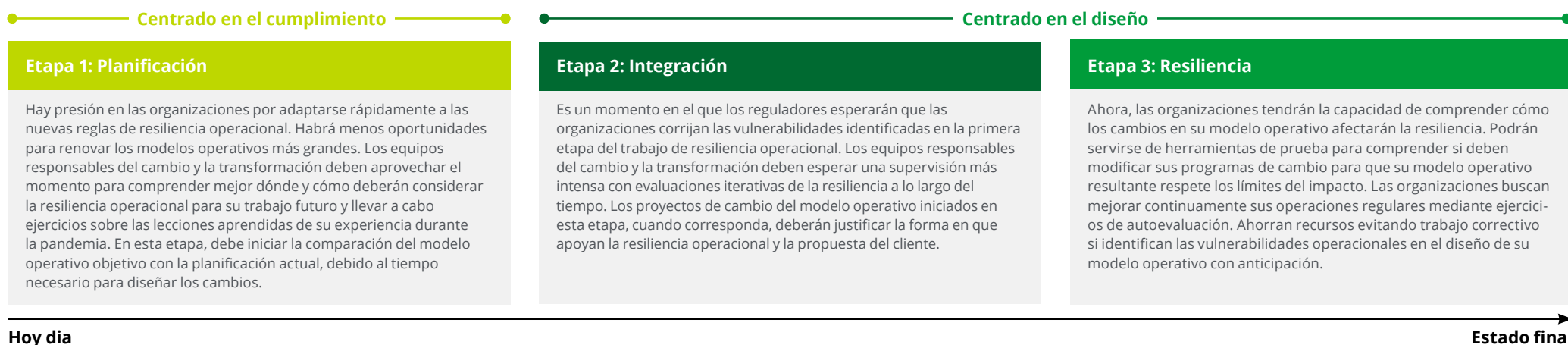
En todas las jurisdicciones o áreas, será el momento en que las organizaciones renueven sus operaciones para fortalecer su resiliencia conforme a lo que identifiquen o soliciten los reguladores.

Será un momento crítico en el que tomar decisiones inteligentes sobre el diseño del modelo operativo apoyará el propósito y la estrategia comercial de la organización. Asimismo, **las decisiones de cambio del modelo operativo que no se tomen con una mentalidad de resiliencia operacional podrán ver oposición de los reguladores** y estarán

expuestas a un estancamiento de la planificación, cancelaciones o exigencias de remediación después de su implementación.

Además, tanto las juntas directivas como la dirección deben **pensar qué significan los objetivos de resiliencia operacional para las actividades de fusiones y adquisiciones durante y después de la implementación del marco reglamentario**. Los equipos responsables del cambio y la transformación deberán explicar con claridad cómo integrarán y simplificarán los distintos modelos operativos después de la fusión sin sobrepasar los límites de tolerancia. De este modo, tratarán un asunto reglamentario importante y podrían proteger la transacción del fracaso desde el punto de vista de TI y operaciones. Llevar a cabo pruebas basadas en modelos que exploren situaciones de fallas operativas derivadas de la combinación podría fortalecer más su justificación.

Figura 5: Tres etapas para integrar el diseño del modelo operativo y una mentalidad de resiliencia operacional



Objetivo: Aplicar los principios de la integración

La función de las consideraciones sobre resiliencia operacional en el diseño del modelo operativo variará en dependencia del momento y las circunstancias del cambio. **Este ejemplo toma en cuenta cómo una organización puede considerar la resiliencia operacional al subcontratar a un proveedor externo** durante la etapa de integración de la Figura 5 (en la que ya existen las reglas de resiliencia operacional y las expectativas de los reguladores en cuanto a la resiliencia de las organizaciones van en aumento gradual).

Durante este período, los nuevos programas de cambio que iniciaron las organizaciones serán objeto de mucho escrutinio. Los supervisores querrán asegurarse de que no resten a los esfuerzos constantes de la organización por mejorar su resiliencia, sino que los mejoren, en la medida de lo posible. Este escrutinio se verá magnificado por el creciente interés de los reguladores en los riesgos sistémicos potenciales de que los proveedores externos concentren su prestación de servicios a organizaciones de la industria financiera.

La Figura 6 muestra varias preguntas que los equipos responsables del cambio y la transformación pueden hacer para determinar la relevancia de la resiliencia operacional para el diseño de su modelo operativo objetivo.

Una de las primeras es determinar si el modelo operativo apoya una operación esencial que se ha identificado con fines reglamentarios. De ser así, pueden esperar que haya un mayor nivel de interés de los reguladores en su resiliencia operacional y una mayor carga para los ejecutivos responsables de vigilarla (como “director de operaciones” SMF24 del Régimen de directores principales y certificación del Reino Unido), además de su cumplimiento con las directrices aplicables sobre subcontratación y gestión de riesgos de terceros, como los de la Prudential Regulation Authority del Reino Unido y las Autoridades Europeas de Supervisión (por ej., el Comité de Basilea).

Más allá de este punto, los equipos también deben pensar si las fallas del proveedor externo o de la función subcontratada pondrían en riesgo la capacidad de la organización para ejecutar la operación esencial dentro de los límites de tolerancia al impacto establecidos para ella. De ser así, es probable que la relación con este tercero se considere un punto de vulnerabilidad en la resiliencia del

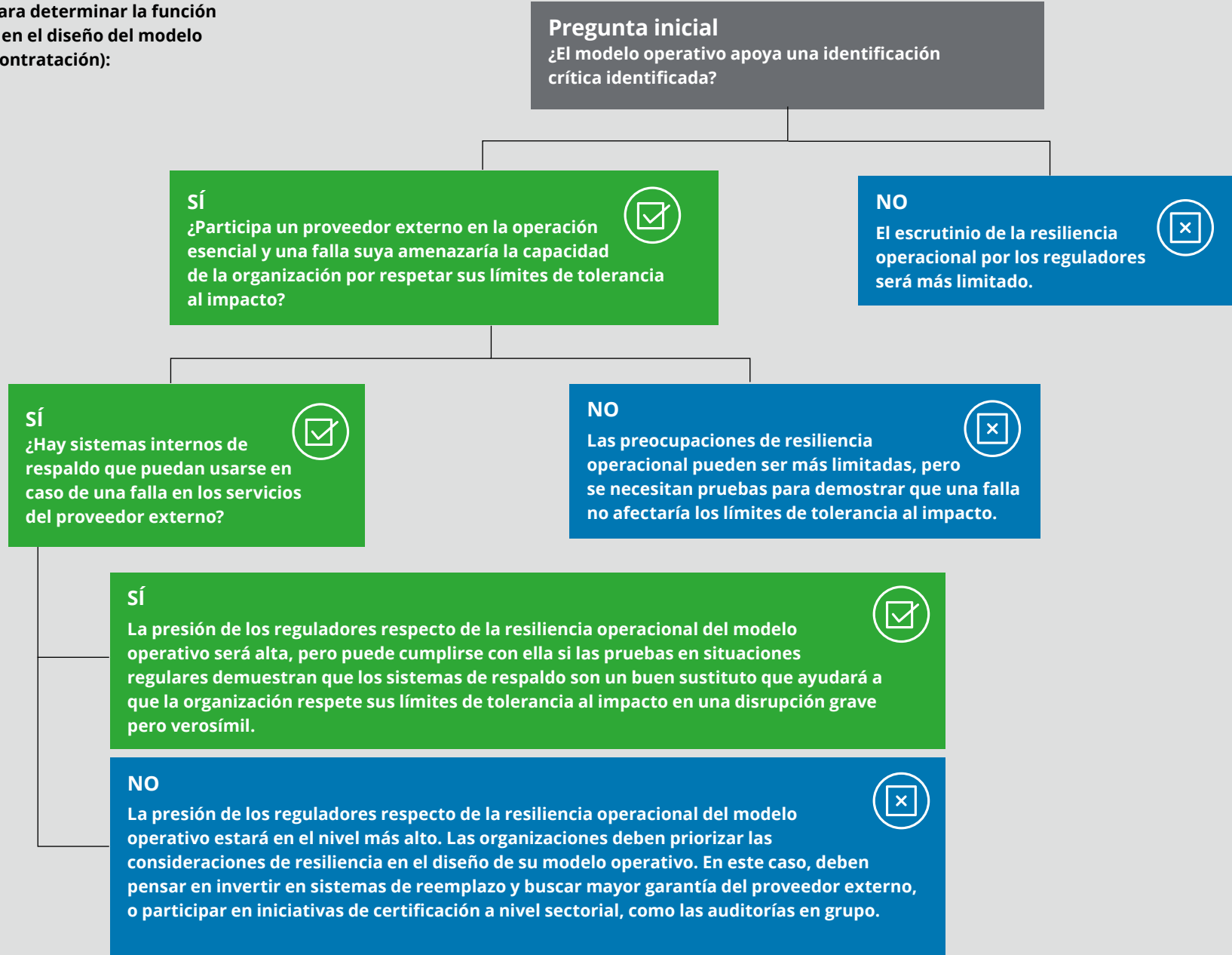
servicio. En esos casos, debe priorizarse la resiliencia operacional de los cambios al modelo operativo que se consideran.

En el caso de iniciativas nuevas que impliquen subcontratar a proveedores externos, como migrar antigua infraestructura física a la nube, las organizaciones deben aprovechar la oportunidad para incluir la “resiliencia por diseño” en sus modelos operativos. Los reguladores que vigilan la resiliencia operacional en jurisdicciones como el Reino Unido han expresado que, en una situación grave pero verosímil para una relación esencial en la que una organización ya no puede depender de su proveedor externo, es de vital importancia contar con una estrategia de salida basada en la sustituibilidad. Una organización que cuenta con sistemas o procesos alternos que puede utilizar rápidamente para prestar el mismo servicio, invertir en dichos sistemas y demostrar su funcionalidad en pruebas de situación de resiliencia será muy útil para cumplir con las expectativas de los reguladores.

Asimismo, las organizaciones deben tratar de obtener una garantía del proveedor externo en cuanto a su propia resiliencia operacional en áreas como Seguridad de la información, ciberseguridad y gestión de proveedores importantes. En el caso de sus relaciones más delicadas, las organizaciones deben desarrollar herramientas de inteligencia de riesgos en tiempo real que les permitan vigilar constantemente al proveedor externo y gestionar sus riesgos de forma proactiva. Además, pueden involucrar al proveedor externo en sus pruebas de Continuidad de negocio y recuperación ante desastres para comprender mejor los desafíos potenciales en materia de resiliencia.

Si bien puede resultar difícil para las organizaciones que tengan un proveedor grande de servicios de nube negociar los términos contractuales que permitan obtener dicha garantía, vemos una oportunidad para iniciar una colaboración entre las organizaciones a nivel sectorial para tratar este desafío en los próximos dos o tres años. Las “auditorías en grupo”, en las que varias organizaciones de la industria financiera colaboran para evaluar la resiliencia y la seguridad de un proveedor externo en común, ya es una medida que, de acuerdo a los reguladores, será una parte reconocida de cumplir con las expectativas de resiliencia operacional.

Figura 6: Árbol de decisión para determinar la función de la resiliencia operacional en el diseño del modelo operativo (situación de subcontratación):



Modelos operativos con resiliencia operacional como ventaja competitiva

Debido al ritmo con que aumentan la complejidad y el impacto potencial de las interrupciones operativas en los servicios financieros, es evidente por qué los reguladores de todo mundo persiguen estos ambiciosos objetivos para fortalecer la resiliencia del sector.

De ahí la importancia extrema de la resiliencia operacional para los reguladores. Sin embargo, **en lugar de verla únicamente como un ejercicio de cumplimiento, creemos que las organizaciones pueden usarla para desarrollar modelos operativos más resilientes** que los preparen mejor para enfrentar las amenazas futuras.

La Figura 7 muestra cinco formas en las que los modelos operativos que tienen resiliencia operacional pueden ser una ventaja competitiva. Estas ventajas surgen de la manera en que una organización puede usar su resiliencia para ganarse la confianza de los clientes, los reguladores y las partes interesadas (accionistas y agencias de calificación, entre otros).

La confianza de los clientes será fundamental, a medida que los nuevos actores del mercado de servicios financieros creen un entorno más competitivo para las organizaciones tradicionales.

Esta confianza puede obtenerse directamente al consolidarse con operaciones resilientes: un diferenciador que estará más presente en la mente de los clientes a medida que los ciberataques en el sector de servicios financieros se vuelvan más

sofisticados y las fallas generales de TI se vuelvan más frecuentes y públicas. Asimismo, la confianza de los clientes puede ser una ventaja indirecta de los modelos operativos más resilientes, sobre todo si permiten que una organización actúe con mayor flexibilidad y ofrezca nuevos servicios y métodos de ejecución en menos tiempo cuando cambien las preferencias de la sociedad.

El riesgo de no hacer lo suficiente

En el entorno actual en el que la norma es un estricto control de costos, es comprensible que muchas organizaciones cuestionen por qué deberían hacer más que el mínimo reglamentario. Sin embargo, esa estrategia podría llevar a la organización a quedarse rezagada en cuanto a resiliencia operacional con respecto a sus competidores. Ninguna organización quiere encontrarse en esta situación.

Algunos sucesos recientes en el sector financiero demostraron que existe una clara relación entre la resiliencia tecnológica de una organización y su capacidad para convertirse en una organización más eficiente, rentable y competitiva. En nuestro documento [En la frontera: resiliencia operacional y la evolución del sector bancario europeo](#), explicamos que las organizaciones transfronterizas complejas, en particular, han descubierto que una mala resiliencia operacional es uno de los principales obstáculos a sus esfuerzos de digitalización (ya sea mediante programas de cambio o la integración de operaciones nativas digitales a sus operaciones).

Asimismo, al menos una agencia de calificación ha aorganizióndo que existe un vínculo potencial entre la ciberresiliencia de una organización de servicios financieros y su calificación crediticia, debido a su potencial de daño a la reputación. Tras una reflexión, han solicitado que la digitalización vaya acompañada de mayores esfuerzos por prepararse para las interrupciones y la recuperación en caso de incidentes.^{vii}

Figura 7: Los modelos operativos con resiliencia operacional como ventaja competitiva



Retención de clientes

Retención y atracción de nuevos clientes gracias a una reputación de servicios resilientes (al tener pocas interrupciones y resolver rápidamente las que se presenten).



Confianza de los clientes

Aumenta la probabilidad de que estén dispuestos a usar nuevas plataformas o a adquirir nuevos productos de la misma organización.



Límite a las intervenciones de los reguladores

Reduce la probabilidad de que las vulnerabilidades que se detecten en la supervisión de la resiliencia de las operaciones aumenten el escrutinio de los reguladores o requieran evaluaciones formales.



Mejores programas de cambio

Los programas de cambio que se planifican y prueban con miras a operar dentro de los límites de tolerancia al impacto serán menos propensos a fallas.



Simplificación de costos

Una comprensión cabal de los procesos necesarios para prestar un servicio importante revelará oportunidades para simplificar los procesos ineficientes y maximizar los recursos.

También es poco probable que los reguladores reaccionen bien a una organización que solo busca lograr el “producto mínimo viable” en sus esfuerzos de resiliencia operacional. La resiliencia operacional no es una lista detallada de requisitos reglamentarios que deben cumplirse al pie de la letra, sino un conjunto de expectativas que exigen que las organizaciones adopten un pensamiento innovador y actúen de forma independiente, y que el sector de servicios financiero colabore en sus acciones.

Además, las expectativas de los reguladores en cuanto a resiliencia operacional evolucionarán con el tiempo, debido a la creciente complejidad del entorno tecnológico y operativo de las organizaciones y el aumento correspondiente de amenazas potenciales que enfrentarán. De hecho, al hablar de la naturaleza evolutiva de las ciberamenazas en el sector, un importante organismo regulador reconoció recientemente que no hay punto de llegada en la trayectoria de la resiliencia operacional de las organizaciones de la industria financiera.^{viii} Si lo hubiere, el valor de la resiliencia que se logró inicialmente disminuiría con el tiempo.

En el caso de Canadá, la Oficina del Superintendente de Instituciones Financieras publicó hace poco el [Resumen de resultados](#) de su consulta sobre resiliencia operacional en un mundo digital. Este resumen contiene los planes de dicho órgano de publicar una guía preliminar sobre una gama de áreas de riesgo y resiliencia operacionales hasta 2023.^x En un entorno regulatorio cambiante como este, tiene sentido que las organizaciones piensen en la incidencia permanente de la resiliencia operacional en su propia evolución. Sin duda, revelará los sacrificios que tendrán que hacer entre su modelo operativo (con base en un razonamiento puramente comercial) y uno que soporte el escrutinio de los reguladores. Identificar estas tensiones desde el principio contribuirá a lograr un modelo

operativo más estable y sostenible. Las organizaciones que puedan demostrar a los reguladores que han incorporado la “resiliencia por diseño” a los cambios en las actividades que apoyan sus operaciones esenciales, reducirán la probabilidad de ser objeto de intervenciones de los reguladores (como evaluaciones formales que den lugar a medidas correctivas después de un suceso) y el posible daño a la reputación que conllevan.

A partir de la crisis financiera de 2008, ganarse y mantener la confianza de los reguladores, los accionistas, los clientes y otras partes interesadas mediante resiliencia comprobada ante el estrés financiero es una ventaja competitiva reconocida para las organizaciones. Sería razonable esperar que, con el aumento de las nuevas amenazas operativas a la estabilidad y el funcionamiento del sector financiero, surjan cada vez más ventajas similares para las organizaciones que puedan demostrar una resiliencia operacional eficaz.

“Si los últimos diez años de supervisión bancaria se centraron en diseñar reglas que dieran lugar a balances más resilientes, el objetivo de los próximos diez años debe ser que los bancos mejoren su cultura de riesgo y su resiliencia operacional en la misma medida en que mejoraron su resiliencia financiera en los últimos diez años.”



Pequeña ventana de oportunidad

Los reguladores nunca habían explorado ni definido de forma tan directa las expectativas relativas a las operaciones internas que apoyan las actividades de las organizaciones de la industria financiera con sus clientes y el mercado en general.

Si bien muchos requisitos reglamentarios son pertinentes para los cambios al modelo operativo de una organización, la iniciativa de resiliencia operacional merecerá consideración especial en las partes del modelo operativo que apoyen las operaciones esenciales.

Ahora, las organizaciones de la industria financiera pueden aprovechar la excelente oportunidad de usar el impulso de los reguladores en favor de la resiliencia operacional como catalizador para crear modelos operativos más resilientes. Ambos son proyectos muy necesarios en el sector, pero pueden entrar en conflicto si las decisiones sobre el diseño del modelo

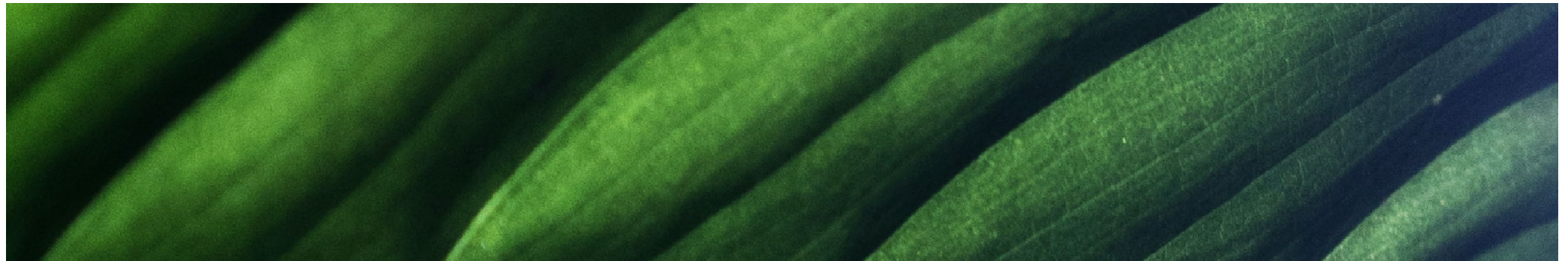
operativo no mantienen o mejoran la resiliencia operacional. Para tratar estas posibles tensiones, será esencial actuar desde el principio, puesto que las organizaciones mejor preparadas usarán las exigencias regulatorias a corto plazo para comprender mejor las implicaciones potenciales de las exigencias regulatorias en su modelo operativo en los próximos cuatro o cinco años.

Sin embargo, la ventana para que las organizaciones aprovechen esta oportunidad es pequeña. Debido a los posibles cronogramas de implementación de la estrategia regulatoria a la resiliencia operacional en diversas jurisdicciones, muchas organizaciones deberán concentrar la mayor parte de sus esfuerzos en corregir las vulnerabilidades en los próximos años. Si, durante ese tiempo, se concentran únicamente en el mínimo necesario para cumplir con las expectativas de los reguladores en cuanto a resiliencia operacional, los competidores ganarán ventaja.

Los líderes de cambio y transformación deben empezar a planificar este año la vinculación de los objetivos de resiliencia operacional con un método proactivo y basado en la resiliencia para el diseño del modelo operativo.

Los líderes de cambio y transformación deben empezar a planificar este año la vinculación de los objetivos de resiliencia operacional con un método proactivo y basado en la resiliencia para el diseño del modelo operativo.

Las organizaciones tendrán mucha más licencia para determinar la amplitud de su estrategia. Pensamos que adoptar medidas tempranas, bien pensadas y completas para integrar una mentalidad de resiliencia operacional a los audaces objetivos de renovación del modelo operativo será ventajoso para las organizaciones, tanto a nivel reglamentario como comercial.



Contacto

Si tienen preguntas sobre el contenido de este informe, comuníquense con uno de los especialistas en diseño de modelos operativos, resiliencia operacional, ciberriesgo o gestión de terceros de Deloitte.

Contacto

Nicolás Corrado

Socio Líder Cyber Risk
nicorrado@deloitte.com

Henry Jose Rivas Merida

Senior Manager, Risk Advisory
hriasm@deloitte.com

Johana Enriquez

Senior Manager, Risk Advisory
johenriquez@deloitte.com

Colaboradores en Canadá

Stefanie Ruys

Director de servicio

Nino Montemorano

Socio

Jean-Francois Allard

Socio

Zoheir Boualga

Director principal

Nathan Spitse

Socio

Emmanuel Aruwa

Socio

Roxana Greszta

Socia

Jawad Hameed

Director

Colaboradores en el Reino Unido

David Strachan

Socio

Orlagh Tuite

Director

Nick Seaver

Socio

Scott Martin

Director principal

Rick Cudworth

Socio

Simon Brennan

Director de servicio

Amar Duggal

Director principal

Danny Griffiths

Socio

Ana Garcia

Consultora principal

Sarah Black

Socia

Notas

- i. Banco de Inglaterra, [Resiliencia operacional: Tolerancias al impacto de los servicios comerciales importantes](#), 29 de marzo de 2021.
- ii. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, [Principios de resiliencia operacional](#), 31 de marzo de 2021.
- iii. Deloitte, [Resiliencia redefinida: la empresa resiliente](#), blog, 10 de septiembre de 2021.
- iv. Aon, [Respetar al cisne gris: 40 años de crisis de reputación](#), 2021.
- v. Deloitte, [El futuro de la banca: el imperativo de la experiencia de los empleados](#), 2021.
- vi. Banco de Inglaterra, [Resiliencia en tiempos de incertidumbre](#), discurso de Nick Strange, 6 de octubre de 2020.
- vii. S&P Global Ratings, [Ciberriesgos en una nueva era: efecto en las calificaciones de los bancos](#), 24 de mayo de 2021.
- viii. Banco de Inglaterra, [Ciberriesgos: de 2015 a 2027 y los pasos Penrose](#), discurso de Lyndon Nelson, 25 de mayo de 2021.
- ix. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, [La evolución de las funciones de un supervisor bancario](#), discurso de Carolyn Rogers, 25 de mayo de 2021.
- x. La Oficina del Superintendente de Instituciones Financieras de Canadá (OSFI) publicó recientemente el [Resumen de resultados](#).



Acerca de Deloitte

Deloitte ofrece servicios de auditoría y certificación, consultoría, asesoría financiera, asesoría en gestión de riesgos, fiscalidad y otros servicios conexos a diversas empresas privadas y empresas que cotizan en bolsa en numerosos sectores. Deloitte brinda servicios a cuatro de cada cinco empresas Fortune Global 500® a través de su red mundial de organizaciones miembro en más de 150 países y territorios, las cuales ofrecen competencias, conocimientos y servicios reconocidos a nivel mundial para que los clientes enfrenten sus desafíos empresariales más complejos. Deloitte LLP, sociedad de responsabilidad limitada de Ontario, es la organización miembro canadiense de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. El nombre Deloitte designa a una o más entidades de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad de responsabilidad limitada por garantías del Reino Unido y su red de organizaciones miembro, cada una de las cuales constituye una entidad jurídica distinta e independiente. El sitio web www.deloitte.com/about ofrece una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus organizaciones miembro.

Nuestra razón de ser global es generar impactos que trascienden. En Deloitte Canadá, eso quiere decir forjar un mejor futuro acelerando y ampliando el acceso al conocimiento. Creemos que podemos encarnar nuestra razón de ser si vivimos nuestros valores compartidos para mostrar el camino, actuar con integridad, cuidarnos mutuamente, favorecer la inclusión y colaborar para ejercer un impacto cuantificable.

Para conocer mejor cómo cerca de 330 000 profesionales de Deloitte —11 000 de ellos en Canadá— generan impactos que trascienden, pueden seguirnos en [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#), o [Facebook](#).