



El futuro del riesgo en los servicios financieros ♦

* Documento original: "The future of risk in financial services", Risk Advisory 2017. Deloitte.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/gx-global-RA-Future-of-Risk-POV.pdf>.
Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.

Resumen ejecutivo 1
Evolución de la administración del riesgo 3
La administración del riesgo ingresa en una nueva era 4
Imperativos para la administración del riesgo en el futuro 6
Palancas para impulsar el cambio 13
Conclusión 14

Seis imperativos



Incremente el centro de atención puesto en el riesgo estratégico



Vuelva a pensar las tres líneas de defensa y la alineación del riesgo



Haga más con menos



Establezca un programa formal de conducta y cultura



Mejore la estructura y las capacidades de la administración del riesgo



Administre estratégicamente el capital y la liquidez

Resumen ejecutivo

El futuro de la administración del riesgo será dramáticamente diferente que las capacidades de riesgo actuales con las cuales muchos están familiarizados. Las unidades de negocio tendrán la propiedad clara por los riesgos que asumen. La administración de la conducta y la cultura será generalizada a través de la organización. El rol de la función de administración del riesgo también será claro – vigilancia y desafío. La misma función del riesgo será racionalizada y mucho más delgada con una infraestructura racionalizada del riesgo que use la ubicación y los modelos de entrega para la optimización del costo y aproveche el poder de lo digital tanto para eficiencia como para efectividad.

Las herramientas digitales incluirán agentes cognitivos que escanean un rango amplio de señales en el ambiente interno y externo para identificar nuevos riesgos, amenazas emergentes, y potenciales actores malos. Esas herramientas digitales no solo fortalecerán la función de riesgo, sino que proporcionan conocimiento adicional para el negocio y para la estrategia y la ejecución estratégica. Las analíticas de datos serán usadas para proporcionar conocimiento profundo sobre las interacciones entre riesgos y factores causales. La robótica y la optimización de procesos re-estructurarán los procesos y automatizarán muchos de los procesos que quedan para de manera dramática tanto reducir el riesgo operacional como también mejorar la calidad de la administración del riesgo – incluyendo la revisión de los riesgos de conducta y cultura.

El triage automatizado del riesgo ocurrirá continuamente para elevar los riesgos para que los analistas del riesgo adicionalmente valoren y traten donde esté requerido para los problemas de riesgo más importantes. En la extensión en que se necesiten reportes para resumir la actividad de riesgo, las técnicas de generación de lenguaje natural prepararán borradores de los reportes, con solo la revisión y el input seleccionado realizados por el analista de riesgo. Este documento de Deloitte Global describe los desafíos que enfrentan las instituciones financieras y los enfoques que pueden usar para moverse hacia este nuevo futuro de la administración del riesgo.

Los entornos regulatorios y de negocios se han vuelto más volátiles e impredecibles que en la memoria reciente. La ola de los requerimientos regulatorios cada vez más estrictos parece que tiene cresta, e incluso se puede disminuir en algunas áreas. El riesgo geopolítico se ha incrementado con la salida planeada del Reino Unido de la Unión Europea y el potencial de que los Estados Unidos puedan re-negociar acuerdos comerciales y revisar alianzas que previamente no estaban cuestionadas. Startups de FinTech están amenazando generar disrupción en los modelos de negocio tradicionales de servicios financieros.

En los años transcurridos después de la crisis financiera, las instituciones financieras han enfrentado un tsunami de nuevos requerimientos regulatorios. Las nuevas regulaciones han aumentado los costos de cumplimiento, al tiempo que los requerimientos incrementados de capital y liquidez han reducido los retornos. Esas nuevas regulaciones han llegado en un período de crecimiento económico lento, tasas de interés históricamente bajas, y oportunidades limitadas de ingresos ordinarios, lo cual ha reducido adicionalmente los retornos sobre el patrimonio y ha llevado a que las instituciones busquen reducir los costos operacionales, incluyendo los costos de administración del riesgo.

Hoy, la administración del riesgo está en una encrucijada. Las instituciones financieras necesitan decidir si continuarán con los

negocios tal y como es usual o en lugar de ello volverán a pensar de manera fundamental su enfoque para la administración del riesgo. A la fecha, la mayoría de las instituciones financieras ha respondido de manera fragmentaria ante los nuevos requerimientos regulatorios, resultando en una estructura inconexa e ineficiente. Las actividades a menudo ocurren en silos, haciendo difícil o imposible obtener una vista comprensiva de la administración del riesgo a través de la organización, al tiempo que se incrementan el costo y la complejidad. El volátil entorno de negocios actual ha hecho más difícil que antes que se conserven las capacidades de la administración del riesgo.

El nuevo entorno proporciona fuertes incentivos para que las instituciones financieras transformen cómo administran el riesgo para volverse sustancialmente más efectivas y eficientes. Esto requiere que las instituciones financieras sopesen las oportunidades relacionadas con estrategia, personas, el modelo de las tres líneas de defensa, y la tecnología, de una manera coordinada. Las instituciones necesitarán acoger las tecnologías emergentes – tales como automatización robótica de procesos, inteligencia artificial/cognitiva, procesamiento del lenguaje natural, y aprendizaje de máquina – que pueden reducir costos, al tiempo que también ofrecen previsión en los problemas emergentes de riesgo.

Cuando planeen para la nueva era de la administración del riesgo, las instituciones deben considerar los siguientes seis imperativos:



Centro de atención incrementado puesto en el riesgo estratégico. Con mayor incertidumbre sobre la dirección de la regulación, el futuro de los acuerdos y alianzas comerciales, y el potencial de que las startups de FinTech generen disrupción en los negocios financieros tradicionales, el riesgo estratégico exigirá más atención de parte de los ejecutivos senior, respaldada por una capacidad mejorada para identificar los riesgos estratégicos y analizar su potencial impacto en la organización. Esas capacidades mejoradas no solo le ayudarán a la institución a administrar el riesgo estratégico, también proporcionarán conocimientos para ayudarle a la institución a lograr sus metas y objetivos estratégicos.



Volver a pensar las tres líneas de defensa y la alineación del riesgo. Las instituciones deben considerar reestructurar y eliminar las responsabilidades que se superponen a través de las tres líneas de defensa. En particular, deben asegurar que las unidades de negocio asuman propiedad plena de los riesgos en su área, al tiempo que la administración del riesgo se centre en su rol de control del riesgo mediante vigilancia y desafío.



Hacer más con menos. Con limitado crecimiento de los ingresos ordinarios y márgenes comprimidos, las instituciones necesitan maneras para reducir los costos de la administración del riesgo al tiempo que también incrementan la efectividad en orden a satisfacer las expectativas regulatorias y las más amplias del *stakeholder*. Además de la tradicional reingeniería de procesos, incrementos sustanciales de la eficiencia pueden ser logrados mediante aprovechar soluciones RegTech. La eficiencia más profunda y más sostenible del costo, y el desempeño mejorado del retorno-sobre-la-inversión pueden ser realizados mediante aprovechar capacidades nuevas tales como usar la modelación de la decisión del negocio para valorar el costo del cambio, la mutualización del costo, y los servicios basados-en-la-nube tales como la plataforma como servicio.



Establecer un programa formal de conducta y cultura. Los casos recientes de comportamiento inapropiado de empleados en instituciones financieras han llevado a un centro de atención incrementado por la administración senior, así como también por las autoridades regulatorias, sobre la importancia de instaurar una cultura consciente-del-riesgo y fomentar el comportamiento ético de los empleados. Los esfuerzos en esta área necesitarán ser mejorados para demostrar un enfoque programático y sostenible para dirigir el riesgo.



Mejorar las capacidades de la administración del riesgo. Las instituciones necesitarán integrar sus respuestas aisladas a los muchos requerimientos regulatorios que hayan sido introducidos en los años recientes. Al mismo tiempo, necesitarán aprovechar el poder de las soluciones RegTech para incrementar su agilidad para responder rápidamente a los nuevos desarrollos, al tiempo que proporciona las analíticas que apoyan la administración más efectiva del riesgo.



Administrar estratégicamente el capital y la liquidez. Los recientes requerimientos regulatorios han incrementado de manera importante los requerimientos de capital y liquidez. En el entorno actual de bajos ingresos ordinarios, las instituciones necesitarán considerar de manera cuidadosa los impactos que su estrategia de negocio tienen en el capital y en la liquidez, de manera que puedan mejorar sus retornos sobre el patrimonio mediante la optimización del uso de esos recursos escasos.

Para que sean efectivas, las instituciones necesitarán abordar esos seis imperativos en un programa coordinado, de manera que no trabajen con propósitos cruzados sobre iniciativas individuales. Un enfoque integrado de administración del portafolio del riesgo y del cambio regulatorio será requerido para avanzar los esfuerzos de simplificación y modernización, sin embargo, asegurando que las capacidades subyacentes no sean comprometidas. Las instituciones tienen la oportunidad para re-imaginar y re-diseñar la capacidad de administración del riesgo del futuro.

Evolución de la administración del riesgo

En las últimas dos décadas, la administración del riesgo ha pasado por varias fases distintas en respuesta a las cambiantes condiciones del negocio y a los requerimientos regulatorios.

Período anterior a la crisis. En los años antes de la crisis financiera global, las instituciones financieras se beneficiaron del crecimiento económico global generalmente fuerte y disfrutaron retornos significativamente más altos que los disponibles hoy. Hubo un amplio consenso en la industria y en los reguladores de que la administración del riesgo parecía bien equipada para identificar y mitigar los riesgos que afectan las instituciones individuales y, por extensión, el sistema financiero en su conjunto. Dado este consenso, la extensión de los requerimientos regulatorios centrados-en-el-riesgo fue más modesta que como sería después de la crisis financiera.

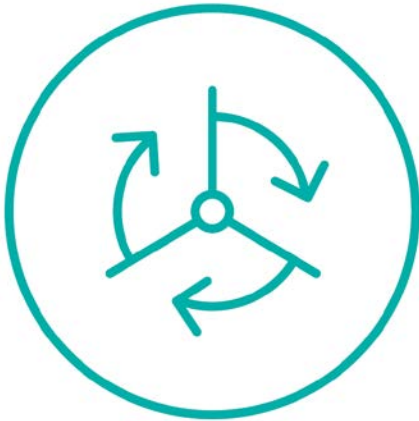
Período de la crisis financiera. La crisis financiera global llevó a la necesidad de que los gobiernos y las autoridades regulatorias determinen capital adicional para estabilizar el sistema financiero. La administración del riesgo durante este período estuvo ampliamente comprometida en las respuestas tácticas necesarias para mantener las operaciones ordenadas durante la crisis de capital y liquidez. Esas respuestas tácticas incluyeron responder a las solicitudes urgentes de la administración, las juntas de directores, y los reguladores, y a menudo a valorar rápidamente las exposiciones del riesgo en áreas de preocupación tales como mercados específicos o contrapartes.

Período posterior a la crisis. La crisis financiera llevó a un período de “re-regulación,” con los gobiernos y las autoridades regulatorias emitiendo una amplia variedad de requerimientos nuevos o más estrictos. Entre los muchos desarrollos regulatorios fueron ampliados los requerimientos de capital y liquidez por el Basel Committee, el cual revisó y elevó los requerimientos de capital y liquidez; la Ley Dodd-Frank en los Estados Unidos, que ha tenido implicaciones profundas a través de las instituciones financieras; los requerimientos ampliados de prueba del estrés según el Comprehensive Capital Analysis and Review (CCAR) [Análisis y revisión comprensivos del capital], que introdujo un régimen exigente de valoración del capital estresado; mayor centro de atención puesto en los datos de riesgo orientado por el Basel Committee on Banking Supervision BCBS 239, que generó un importante centro de atención puesto en la calidad de los datos de riesgos y en la administración de la calidad; y nuevos requerimientos y propuestas del Basel Committee para los tipos clave de riesgo incluyendo riesgo de crédito, de mercado, de liquidez, y operacional que buscan revisar completamente las metodologías de cálculo del capital basadas-en-el-riesgo. Para cumplir con esos y otros nuevos requerimientos regulatorios, las instituciones dramáticamente han ampliado su función y sus presupuestos para la administración del riesgo.

Pero la administración del riesgo ahora ha llegado a un punto de inflexión, presentándoles a las instituciones financieras un conjunto fresco de demandas.



La administración del riesgo ingresa en una nueva era



El entorno de hoy presenta a la administración del riesgo un conjunto único de demandas. El crecimiento económico más lento y la declinación de los márgenes ha colocado una prima en el incremento de la eficiencia y la reducción del costo de la administración del riesgo. Debido a los requerimientos regulatorios incrementados, las implicaciones que la estrategia de negocios de la institución tiene en el capital adecuado y en la liquidez demandan mayor atención. Los desarrollos geopolíticos y la competencia proveniente de las startups de FinTech han hecho del riesgo estratégico una enorme preocupación. La marcha hacia vigilancia regulatoria cada vez mayor puede estar llegando al final, con el potencial de que algunos requerimientos pueden ser revertidos. Característico de todos esos desarrollos es un nivel aumentado de volatilidad e incertidumbre en el entorno de negocios, geopolítico y regulatorio.

En esta nueva era, las instituciones necesitarán decidir si continuarán con sus métodos tradicionales o en lugar de ello volver a pensar su enfoque para la administración del riesgo. Para mantenerse al día con el ritmo vertiginoso del cambio regulatorio desde la crisis financiera, las instituciones a menudo han implementado una serie de sistemas para abordar regulaciones específicas, más que asumir un punto de vista holístico de los riesgos y de los requerimientos regulatorios que enfrenta la organización. El resultado ha sido una estructura inconexa con actividades dirigidas en silos, haciendo difícil tener un punto de vista claro a través de toda la cadena de valor de la administración del riesgo. En algunas instituciones, las unidades de negocio no han asumido la propiedad plena por la

administración de los riesgos en su área, y las responsabilidades entre el negocio y la administración del riesgo no están definidas de manera clara. La infraestructura heredada de la tecnología del riesgo y la dificultad en tener acceso para oportuna, exacta, y agregada los datos de riesgo crea complejidad y costos adicionales. Los esfuerzos para restringir el gasto de cumplimiento han consistido en reducción de personal, deslocalización, y reingeniería tradicional de procesos típicamente solo logran ahorros modelos que son difíciles de sostener.

Competir en el nuevo entorno requiere que las instituciones financieras vuelvan a pensar cómo administran el riesgo. Las instituciones necesitarán asegurar que la administración del riesgo sea un participante activo en la definición de la estrategia, que haya un programa efectivo para crear una cultura consciente-del-riesgo y administrar el riesgo de conducta, y que las responsabilidades de la administración del riesgo estén claramente definidas a través de todas las tres líneas de defensa. Además, necesitan aprovechar las nuevas tecnologías disponibles para sustancialmente reducir los costos mediante automatizar las actividades manuales repetitivas, al tiempo que simultáneamente mejoran el monitoreo y la respuesta.

Más que comprometerse en un programa de transformación de múltiples años, costoso, las instituciones pueden en lugar de ello emplear un enfoque ágil, mediante primero abordar las más altas prioridades.

Para avanzar, las instituciones deben hacerse a sí mismas las siguientes preguntas (vea la Figura 1).

¿La administración del riesgo está haciendo las cosas correctas? Las instituciones deben considerar si han definido de manera clara el alcance de las actividades que la administración del riesgo realiza, alinear las responsabilidades de las líneas de defensa y las unidades de negocio, valorar si actividades adicionales deben ser realizadas, y considerar si se debe incrementar la transparencia de la administración del riesgo.

¿Cómo la administración del riesgo debe ser organizada para entregar de manera efectiva? Cuando las instituciones examinen su estructura organizacional para la administración del riesgo, incluyendo los recursos asignados a la administración del riesgo y a las unidades de negocio, también deben valorar si se pueden lograr eficiencias incrementadas mediante estrategias tales como servicios compartidos o centros de excelencia para algunas capacidades, o mediante mover algunas actividades hacia localizaciones de bajo costo o tercerizarlas con proveedores de servicios.

¿Cómo la transformación puede ser entregada mediante digitalización y ecosistemas? Las instituciones deben examinar cómo pueden emplear las tecnologías digitales – tales como automatización robótica de procesos, analíticas cognitivas, analíticas avanzadas, y grandes datos – para automatizar tareas manuales repetitivas, proporcionar apoyo a la decisión, y mejorar la capacidad proactivamente identificar y administrar los riesgos.

Figura 1



Imperativos para la administración del riesgo en el futuro

Administrar de manera efectiva el riesgo en el entorno actual incierto y volátil demandará nuevas capacidades y un volver a pensar cómo opera la administración del riesgo. Dos instituciones financieras no tomarán el mismo enfoque dado que cada organización tiene distintas estrategias de negocio, huella geográfica, estructura organizacional, y nivel de madurez.

Cuando las instituciones consideren cómo mejorar su capacidad para administrar efectivamente el riesgo en el entorno actual, se beneficiarán mediante considerar los siguientes seis imperativos del futuro del riesgo. (vea la Figura 2).



Incrementar el centro de atención puesto en el riesgo estratégico

Los orientadores del cambio en el entorno externo que pueden impactar las instituciones financieras se han vuelto más inciertos que nunca. En estos tiempos volátiles e inciertos, las instituciones financieras necesitan valorar y entender su impacto y luego modelar los resultados potenciales cuando esos orientadores interactúen. Si bien el riesgo estratégico no es fácilmente medido, es necesario entender el impacto potencial de las incertidumbres estratégicas dado que proporcionan una oportunidad para que las instituciones financieras se diferencien mientras trazan su curso a través de un futuro incierto.

Las instituciones están ingresando en un período de sustancialmente mayor riesgo estratégico proveniente de una serie de fuentes.

- **El riesgo geopolítico** se ha incrementado con la aprobación del Brexit en el Reino Unido para abandonar la Unión Europea, el potencial de que partidos populistas en otros países de la Unión Europea puedan ganar poder y buscar retirarse de la Unión Europea, y la incertidumbre respecto de si

la administración Trump buscará re-negociar acuerdos comerciales y otras alianzas.

- **La dirección de la regulación** es más incierta dados los recientes desarrollos en Europa y en los Estados Unidos. Algunos reguladores e instituciones financieras europeos han criticado los planes del Basel Committee para instituir un piso de capital regulatorio e implementar las denominadas actualizaciones de Basel IV. En los Estados Unidos, el Presidente Trump emitió órdenes ejecutivas pidiendo la revisión de las regulaciones financieras para determinar si son consistente con las metas de la administración tales como mejoramiento de la competitividad de las compañías de los Estados Unidos,¹ la Orderly Liquidation Authority (OLA) según el Title II de Dodd-Frak, y los procesos del Financial Stability Oversight Council (FSOC) para designar las compañías para supervisión y regulación mejorada.² En el entorno posterior a la crisis, los reguladores del país también crecientemente se han movido para proteger sus propios intereses naturales resultando en fragmentación regulatoria debida a regulaciones crecientemente divergentes, lo cual incrementa la complejidad y los costos para las instituciones financieras globales.

- **Startups de FinTech**, que aprovechan las capacidades de tecnología para competir con las instituciones financieras tradicionales, amenazan con generar disrupción en la industria en áreas tales como préstamos, productos de pago, administración de riqueza, y seguros de propiedad y accidentes. Además, hay una competencia incrementada entre bancos y no-bancos, por ejemplo, en áreas donde no-bancos “poseen” la relación con el cliente y pueden aprovechar esta relación para proporcionar al cliente una experiencia financiera integrada.

Al mismo tiempo, el continuado entorno económico de crecimiento bajo, bajas tasas de interés, está poniendo presión en las fuentes tradicionales de rentabilidad. Las instituciones financieras crecientemente

están buscando nuevas avenidas para el crecimiento – desarrollando estrategias de servicio crecientemente centradas en el cliente que incluyen aprovechar las nuevas tecnologías para proporcionar una experiencia del cliente más específica y generalizada. Si bien fallar en innovar en este entorno puede colocar a las instituciones financieras en una desventaja competitiva, buscar la innovación sin alinear las estrategias de negocio son capacidades sólidas de administración del riesgo también puede aumentar los riesgos estratégicos.³

Además de tener pensamiento estratégico integrado y conciencia del riesgo, los reguladores esperan que las instituciones tengan procesos formalizados para valorar los riesgos estratégicos para el modelo de negocios derivados de la tecnología y otros cambios en el entorno, así como también de sus selecciones estratégicas.

Administrar de manera efectiva los riesgos estratégicos requiere que las instituciones financieras integren de mejor manera a los *stakeholders* responsables por la estrategia y por la administración del riesgo; poner en funcionamiento procesos que permitan la vigilancia independiente y el desafío de las estrategias; entrenar a los líderes del riesgo en enfoques prospectivos de administración del riesgo; e implementar estructuras para entender cómo el cambio y la incertidumbre impactará los atributos clave del negocio.

Las instituciones financieras necesitarán realizar planeación flexible que incluya análisis de escenarios de “qué pasa si” que consideren el impacto potencial que los eventos de riesgo estratégico tengan en los ingresos ordinarios y el capital, y cómo la institución respondería. La capacidad para actuar oportunamente sobre los resultados de los escenarios de “qué pasa si” requerirá capacidades de infraestructura del riesgo suficientemente ágiles. Las instituciones también deben considerar establecer “propietarios” de riesgos estratégicos específicos tales como riesgos geopolíticos, económico y de FinTech, que sean responsable por hacerle seguimiento y administrar esos riesgos.

Figura 2

El nuevo entorno proporciona fuertes incentivos para que las instituciones financieras transformen cómo administran el riesgo para volverse más efectivas y eficientes. Cuando planeen la nueva era de la administración del riesgo, las instituciones deben considerar los siguientes seis imperativos.





Volver a pensar el modelo de las tres líneas de defensa y la administración del riesgo

Las tecnologías emergentes para prueba, monitoreo, y vigilancia presentan la oportunidad para un modelo más integrado y efectivo de supervisión. Las instituciones financieras que verdaderamente acojan la siguiente generación de tecnología y analíticas serán capaces no solo de automatizar las capacidades existentes, sino también de construir en los controles y el monitoreo en una nueva estructura optimizada alrededor de datos y analíticas, más que los procesos tradicionales de adelante hacia atrás. Podría haber un futuro donde el modelo de las tres líneas de defensa sea dramáticamente diferente a como hoy lo conocemos.

Según el modelo de las tres líneas de defensa empleado por la mayoría de las instituciones financieras, las unidades de negocio poseen y administran sus riesgos; la función de administración del riesgo proporciona vigilancia y desafío independientes; y la auditoría interna revisa la efectividad de la estructura de riesgo y control. Aún si el modelo de las tres líneas de defensa es conceptualmente sólido, muchas instituciones han enfrentado desafíos prácticos en la implementación, resultantes en brechas en la cobertura del riesgo y también en duplicación e ineficiencias.

En particular, las unidades de negocio pueden fallar en asumir la propiedad y administración plenas de esos riesgos. Si bien esto mejora la efectividad de la administración del riesgo y es una expectativa regulatoria, puede no ocurrir por una variedad de razones que incluyen las demandas para satisfacer las metas del negocio y la dificultad en contratar número suficiente de profesionales que posean destrezas tanto en administración del riesgo como también en negocios. Las instituciones necesitarán comunicar de manera clara las responsabilidades de administración del riesgo de los ejecutivos de la unidad de negocios y considerar cómo incorporar esas expectativas en la planeación y en las revisiones del desempeño.

Además, en muchas instituciones las responsabilidades duplicadas resultan en

una estructura excesivamente compleja e ineficiente, con carencia de *accountability* clara. Por ejemplo, algunas instituciones en efecto han dividido la Línea 1 en actividades de administración del riesgo de unidad de negocios (Línea 1A) y actividades de prueba (Línea 1B), de manera similar dividen las actividades de administración del riesgo en Línea 2A y Línea 2V. El efecto de esta estructura resulta en lo que algunos denominan las cinco líneas de defensa. Además, hay otros enfoques que están siendo adoptados por algunas instituciones. En resumen, no hay un modelo universal para la implementación de las tres líneas de defensa.

Si bien la mayoría de las instituciones financiera enfrentan la misma necesidad de eficiencia y efectividad incrementadas de la administración del riesgo, las respuestas de las instituciones individuales varían con base en sus necesidades. Para que cada institución mueva personal de la 2ª línea hacia la 1ª línea para fortalecer la 1ª línea de propiedad del riesgo, hay otra institución que esté volviendo a pensar el rol de los profesionales de riesgo en la 1ª línea y si la 2ª línea debe ser fortalecida.

Un sentimiento general común es la frustración de que la inversión actual en riesgo y cumplimiento no está entregando los resultados que se intentan. Para algunas instituciones, la efectividad del riesgo ha sido debilitada, incluso cuando los recursos dedicados hayan sido incrementados.

Si bien diferentes instituciones pueden moverse hacia diferentes estructuras de administración del riesgo, permanece un centro de atención común – las instituciones necesitan volver a valorar los roles y las responsabilidades de cada una de las tres líneas de defensa para reducir las innecesarias complejidad y redundancia, reducir costos, e incrementar las capacidades de la administración del riesgo.



Hacer más con menos

Las instituciones financieras están compitiendo en un entorno de bajos ingresos ordinarios debido al lento crecimiento económico vinculado a tasas de interés históricamente bajas y oportunidades restringidas de ingresos ordinarios. Un análisis realizado por el Fondo Monetario Internacional (FMI)

encontró que el retorno en el patrimonio promedio de los bancos europeos en el área del euro cayó verticalmente desde el 15.2 por ciento en 2006-2007 hasta el 3.7 por ciento en 2012-2015, si bien durante el mismo período los retornos para los bancos de los Estados Unidos cayeron del 12.2 por ciento al 9.3 y los de los bancos japoneses cayeron del 8.6 por ciento al 6.9 por ciento.⁴ Aun así, al mismo tiempo que los retornos están disminuyendo, los presupuestos de la administración del riesgo se han incrementado dramáticamente en respuesta a los muchos nuevos requerimientos regulatorios puestos en funcionamiento desde la crisis financiera.

Orientadas por esas presiones, las instituciones financieras están buscando estrategias para reducir los costos de la administración del riesgo sin menoscabar la efectividad. Es importante que esos esfuerzos de control del costo se hagan de una manera estratégica de manera que no deterioren las capacidades de administración del riesgo que se requieren. Las instituciones están empleando reingeniería de procesos para racionalizar, estandarizar, y consolidar sus procesos, incluyendo la identificación de las responsabilidades que se sobrepone y que son redundantes a través de las actividades y funciones de negocio. Sin embargo, los esfuerzos de reingeniería a menudo se centran en reducir el costo de “Operar el banco” y se olvidan en abordar los costos de “Cambio del banco” y “Cambio de control,” que se han vuelto el costo de crecimiento más rápido para la industria. Hay múltiples palancas para reducir el costo del cambio, tales como desarrollo orientado-al-modelo, gobierno central del cambio, presupuestos de base-cero, administración del portafolio de proyectos, desarrollo ágil, y prueba automatizada. Las instituciones también pueden considerar emplear centros de excelencia y compartir recursos tales como establecer centros consolidados para actividades como pruebas, presentación de reportes, o validación del modelo. Algunas instituciones han logrado ahorros de costos mediante tercerizar algunos procesos a proveedores externos o localizarlos a cierta distancia.

Aun así, incluso se pueden lograr mayores ahorros de costos mediante emplear automatización robótica de procesos para automatizar actividades manuales repetitivas tales como presentación de reportes regulatorios, ensamble de la documentación de la validación del modelo, o aspectos de la puntuación de créditos. Como una ventaja adicional, la

automatización también puede reducir las tasas de errores provenientes de procesos manuales. (vea la Figura 3).

Más allá de la automatización, los avances en inteligencia artificial, tecnologías cognitivas, y analíticas de datos también pueden proporcionar mayor eficiencia mediante centrar el trabajo de los analistas del riesgo en valorar riesgos más complejos en lugar de simplemente clasificar y manipular datos. Esas tecnologías pueden proporcionar respaldo automatizado para la decisión y filtrado de datos para mejorar la capacidad de la organización para detectar, predecir, y prevenir riesgos. Por ejemplo, a robots y agentes cognitivos se les puede enseñar para que automáticamente escaneen nuevos riesgos, generen alertas para áreas de preocupación, y realicen triage automatizado de manera que los analistas de riesgo se centren en los riesgos que realmente importan.

Hay numerosos ejemplos del poder de las últimas tecnologías para mejorar la eficiencia y la efectividad de la administración del riesgo, incluyendo: procesamiento natural del lenguaje, analíticas cognitivas, y detección de patrones, que pueden mejorar el monitoreo del riesgo de cumplimiento mediante identificar patrones sospechosos de comportamiento para revisión e indagación ulteriores; la automatización cognitiva puede mejorar la suscripción del crédito; y el reconocimiento cognitivo de voz puede ser empleado en el monitoreo de la actividad del escritorio de comercio o del centro de llamadas.

En un mundo crecientemente complejo, volátil, e incierto, las instituciones financieras necesitarán aprovechar plenamente esas nuevas tecnologías para entregar en las expectativas del *stakeholder* dadas las restricciones de recursos inherentes en el entorno actual.



Establecer un programa formal de conducta y cultura

Los numerosos casos de pobres prácticas de negocio dentro de la industria de servicios financieros que han sido expuestos a través del mundo han resultado en que los intereses de los clientes estén siendo ignorados, injustos, y

resultados inequitativos, considerable impacto financiero para los clientes, y daño a la integridad del mercado, las instituciones están enfrentando regulación mejorada, sanciones fuertes, y sustanciales costos de remediación como resultado. Los casos de comportamiento inapropiado de los empleados han llevado a 'costos de conducta' en multas, facturas legales, y compensación del cliente de US\$324 billones a los 20 bancos más grandes en los años recientes.⁵

Debido a esos casos de comportamiento poco ético, fomentar la conducta ética entre los empleados e infundir una cultura de administración del riesgo a través de la organización se ha convertido en un incrementado centro de atención de las autoridades regulatorias alrededor del mundo. Por ejemplo, el Senior Managers Regime en el Reino Unido, que inició el 7 de marzo de 2016, se centra en la responsabilidad individual y requiere que los administradores senior den pasos razonables para prevenir que ocurran violaciones regulatorias, o continúen ocurriendo, en su área de responsabilidad.⁶ El riesgo de conducta ha sido incluido en los escenarios de prueba de esfuerzo por la European Banking Authority y el Bank of England.

El impacto de los casos de mala conducta no solo se ha sentido en las líneas de resultados y mediante regulación incrementada; también ha causado una importante pérdida de confianza entre los clientes y el público más ampliamente. Mejorar la conducta dentro de la industria es parte esencial de reconstruir la confianza y apoyar el crecimiento sostenible futuro. La confianza que las instituciones financieras históricamente han proporcionado es un diferenciador clave potencial cuando compiten con las FinTech que generan disrupción y que carecen de una historia de confianza del cliente. La confianza también es necesaria para la ejecución de las estrategias centradas en el cliente en la cual se han centrado muchas instituciones financieras.

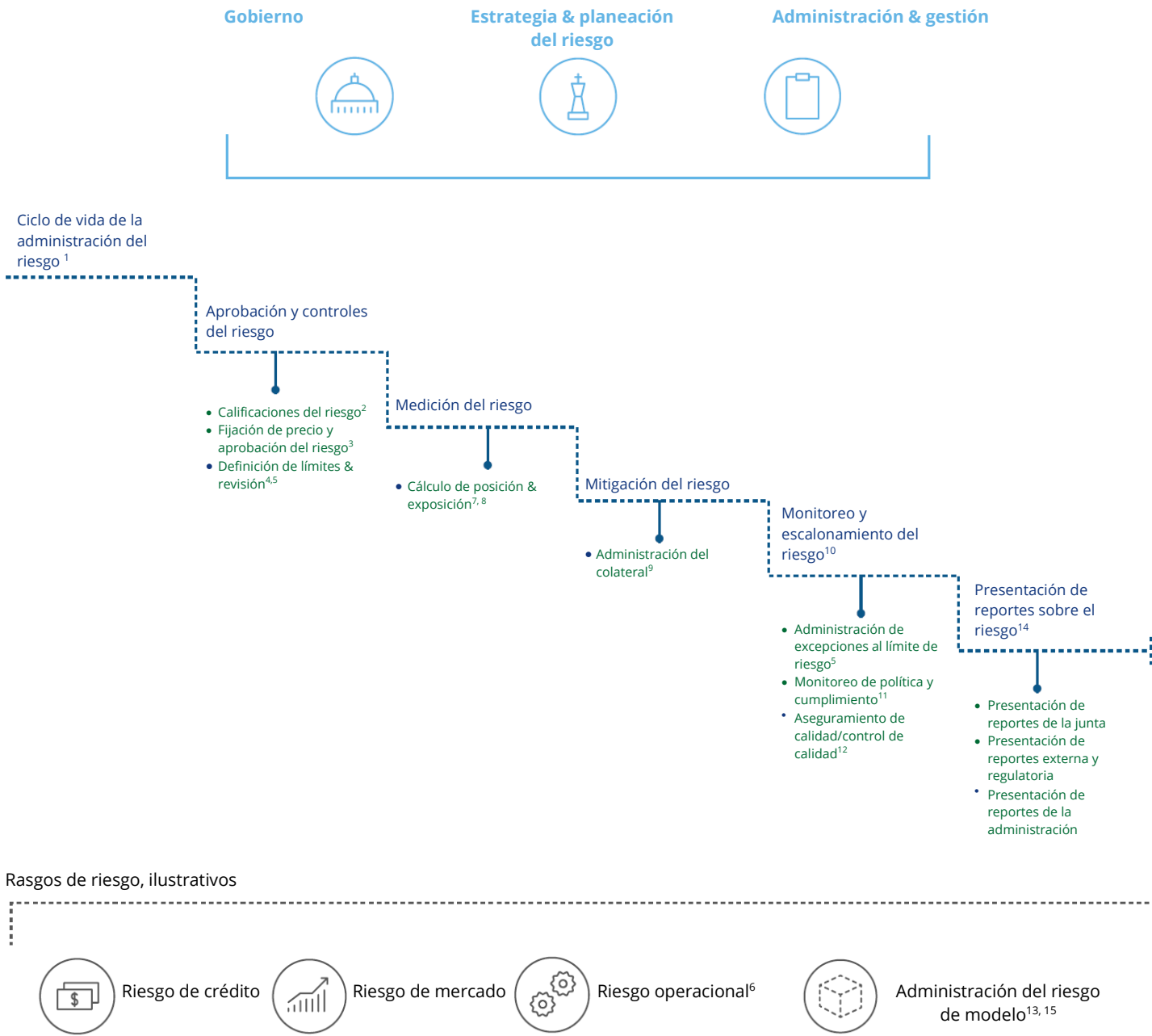
En la batalla entre titulares y retadores, quienes construyen (o re-construyen confianza) más rápido y más eficientemente ganarán una clara ventaja estratégica. Las instituciones que convenzan a sus accionistas de que la buena conducta no solo es ética, sino que también buena para el valor de accionista en el largo plazo estarán bien ubicadas para ganar.

Muchas instituciones necesitarán incrementar su atención para la conducta y la cultura. Comunicar a los empleados las expectativas en relación con el comportamiento ético y sus responsabilidades por la administración del riesgo es esencial, pero es solo un primer paso. Las instituciones también deben asegurar sus herramientas de auto-valoración del riesgo de control [risk control self-assessments (RCSA)] y de gobierno, riesgo, y cumplimiento de la empresa [enterprise governance, risk, and compliance (eGRC)] para abordar el riesgo de conducta, incluyendo métricas de detección para atrapar y/o prevenir la mala conducta y valorar los desafíos culturales para identificar y prevenir la mala conducta.

Las instituciones deben examinar todas las diversas maneras en las cuales la conducta y la cultura pueden afectar al negocio. Los ejemplos incluyen los procesos de gobierno sobre las decisiones clave, quienes están involucrados en los procesos para aceptar nuevos clientes o introducir nuevos productos, y si están en funcionamiento controles para ayudar a asegurar que solo productos apropiados son ofrecidos a cada cliente. El riesgo de conducta, y los controles en funcionamiento para administrarlo, debe ser valorado cuando se aprueben nuevos productos, especialmente productos de riesgo alto que puedan ser vendidos de manera inapropiada a algunos clientes. Si bien mucho se ha hecho para establecer estándares y restaurar la confianza, hay mucho más para hacer, y el deseo para mejorar las capacidades y la efectividad del costo en la satisfacción de las expectativas alrededor de la administración de la conducta. Con esto en mente, hay maneras en las cuales las tecnologías innovadoras pueden ser empleadas para administrar esos riesgos.

Figura 3

Hay una serie de oportunidades de automatización a lo largo de todo el ciclo de vida de la administración del riesgo



Ejemplo de oportunidades de automatización

- | | | |
|--|---|---|
| 1. Identificación del riesgo | 7. Exposición del riesgo de contraparte/producto/posición | 11. Prueba de cumplimiento |
| 2. Calificación/puntuación del riesgo | 8. Administración del límite | 12. Revisión del préstamo |
| 3. Fijación del precio del producto | 9. Administración del colateral | 13. Documentación de la validación del modelo |
| 4. Asignación de P&G del producto | 10. Monitoreo automatizado del riesgo | 14. Presentación de reportes sobre el riesgo |
| 5. Definición y revisión de límites | | 15. Gobierno y presentación de reportes sobre el modelo |
| 6. Administración del riesgo de vendedor | | |

La automatización robótica puede limitar la posibilidad del riesgo de conducta mediante reducir el número de actividades manuales y hacer más consistentes los procesos rutinarios. Más allá de esto, las tecnologías cognitivas y las analíticas de datos pueden analizar las comunicaciones del empleado, tales como correos electrónicos y mensajes de texto, para identificar patrones de comportamiento que puedan ser inapropiados y requerir investigación adicional. Sin embargo, la automatización y las analíticas también pueden crear riesgos de conducta si los tipos correctos de reglas no están programados en los procedimientos de los robots o en los análisis que se realizan. Es imperativo construir la administración del riesgo de conducta en la automatización y en las analíticas. La innovación que pueda ayudar a mejorar la efectividad y la eficiencia de los programas de administración de la conducta a su vez creará mejores resultados del cliente y regulatorios.

Las instituciones financieras necesitarán insertar los esfuerzos de conducta y cultura a través de la organización y a través de sus procesos y su estructura de gobierno, y especialmente en los puntos clave de influencia tales como incorporación de clientes, nuevos productos, prácticas de venta, entrenamiento, y compensación de incentivos. Las instituciones financieras también pueden comenzar a usar el enfoque de “zanahoria y garrote” para orientar el comportamiento. Está claro que las apuestas son demasiado altas y que el negocio tal y como es usual ya no funcionará.



Mejorar las capacidades de administración del riesgo

Desde la crisis financiera, ha habido una variedad amplia de requerimientos regulatorios y orientación que aborda problemas específicos de riesgo tales como capital adecuado, riesgo de

conducta, riesgo de tercero/proveedor, seguridad cibernética, y la calidad de los datos de riesgo, para nombrar unos pocos. Las instituciones financieras a menudo han elaborado procesos separados, bases de datos, o reportes para cada requerimiento nuevo. Como resultado, si bien las necesidades específicas de riesgo han sido abordadas, la capacidad para administrar la correlación del riesgo y las interacciones provenientes de consecuencias inesperadas de esos problemas de riesgo no han sido construidas en la infraestructura de riesgo o en los procesos de gobierno. En muchos casos, las inversiones a menudo han sido orientadas solamente por la necesidad de cumplir con las regulaciones, más que para proporcionar valor de negocio. El enfoque regulatorio y de cumplimiento puede incluir procesos y procedimientos intensivos en mano de obra o complejos, que incrementan la posibilidad de error y les dan a las personas el incentivo y la oportunidad para ignorar los controles que estén diseñados para prevenir la mala conducta.

Para restringir los costos al tiempo que se mantienen capacidades efectivas de cumplimiento regulatorio y administración del riesgo, las instituciones necesitarán acoger tecnologías emergentes tales como automatización robótica de procesos para verificaciones del control y presentación de reportes regulatorios, inteligencia artificial/cognitiva en pruebas de esfuerzo, procesamiento natural del lenguaje para casos de narrativas de investigación de lavado de dinero/reportes de actividad sospechosa, memorandos de resumen para conocer el riesgo de cliente, y reportes de validación del modelo. Otras oportunidades incluirían automáticamente agregar datos para valorar el capital y la liquidez para uso en modelos internos y en reportes para reguladores, y en el monitoreo del comportamiento del empleado.⁷ En muchos casos, RegTech proporciona la capacidad no solo para reducir costos

sino también para proporcionar análisis más oportuno y ágil requerido en el nuevo entorno de más incertidumbre. Por ejemplo, mediante construir controles en un nuevo entorno sometido a reingeniería y automatizado, la necesidad de prueba adicional puede ser eliminada y los datos pueden ser más inmediatamente utilizables. RegTech también puede incrementar el alcance para proporcionar análisis más robusto a un costo reducido, por ejemplo, mediante el uso de analíticas de grandes datos para realizar una valoración completa de la población, en lugar de análisis de muestras.

Las instituciones financieras también necesitarán continuar los esfuerzos en programas de administración de datos tales como los estimulados por los requerimientos de datos de riesgo del BCBS 239. Si bien el requerimiento regulatorio, y el trabajo en progreso para muchos, esos requerimientos representan un tipo de estándares de las prácticas líderes para los datos de riesgo que tienen la capacidad para mejorar la capacidad para mejorar la efectividad, oportunidad, exactitud y completitud de las analíticas de datos y de la información para la toma de decisiones.

Los procesos racionalizados de administración del riesgo necesitarán la capacidad para cumplir con los diferentes requerimientos regulatorios en diferentes mercados. Esto es crecientemente importante en un mundo donde mayor fragmentación regulatoria es ahora el caso base. Incluso según el ideal global de Basilea III, la fragmentación ya era una realidad. Pero con la probabilidad incrementada de que las jurisdicciones vayan por su propio camino en relación con la aplicación de modelos, repensar las regulaciones existentes, y desarrollar pruebas de estrés específicas-de-la-jurisdicción, planeación de la recuperación, y reformas de conducta, el desafío de administrar una firma internacional se ha vuelto mucho más complejo. Sistemas, controles y gobierno, ágiles y adaptables, serán



críticos. Las sedes corporativas requerirán consistencia del enfoque y de las estructuras, al tiempo que permitan la variación de la aplicación local que todavía pueda ser valorada de una manera holística.



Administrar estratégicamente el capital y la liquidez

Luego de la crisis financiera se ha visto incremento importante en los requerimientos regulatorios de capital y liquidez. Los requerimientos de capital incluyen Basel 2.5, Basel III, y la regla del plan de capital de la US Federal Reserve. Desde mediados del 2011 hasta finales del 2015, 91 bancos líderes del mundo incrementaron en US\$1.5 trillones su patrimonio común, con la ratio de patrimonio a activos ponderados-por-el-riesgo aumentando desde el 7.1 por ciento hasta el 11.8 por ciento.⁸

Muchas instituciones financieras también han enfrentado nuevos requerimientos de liquidez, incluyendo la ratio de cobertura de liquidez y la ratio de financiación neta estable introducida en Basell II y requerimientos adicionales de presentación de reportes de liquidez según los estándares prudenciales mejorados de la US Federal Reserve.

Cumplir con los requerimientos regulatorios para capital y liquidez es más que simplemente un problema de cumplimiento. En lugar de ello, tiene un impacto importante en el desempeño financiero de la institución, dados los requerimientos más altos de capital y liquidez en tándem con el entorno actual de más bajos ingresos ordinarios y retornos. Los requerimientos regulatorios del capital son ahora una restricción obligatoria y necesitan ser

administrados de manera efectiva por las instituciones para mejorar sus retornos sobre el patrimonio. Requerimientos regulatorios adicionales en las instituciones que se determine sean sistémicamente importantes las están llevando a re-estructurar sus entidades legales, lo cual puede orientar ineficiencias adicionales de capital y liquidez, incluyendo capital atrapado, y también costos incrementados.

El primer requerimiento es desarrollar una capacidad robusta para medir el capital y la liquidez, idealmente sobre una base diaria. El análisis debe ir al menos hasta el nivel de unidad de negocios, de manera que la institución pueda entender las necesidades relativas de capital y liquidez de cada unidad de negocios y cómo la unidad de negocios contribuye al perfil general del capital y la liquidez de la institución.

Apoyadas por esas capacidades de medición, las instituciones necesitan administrar estratégicamente el capital y la liquidez, y hacerlo más dinámicamente que como lo hicieron en el pasado. Esto necesitará incluir, la evaluación regular de la administración del capital y la liquidez, en las estructuras de gobierno y en los procesos de toma de decisión. Las instituciones necesitarán construir, en sus planes estratégicos y en sus procesos de administración, medidas de capital y liquidez, y re-evaluarlas periódicamente. Los impactos en el capital y en la liquidez se han vuelto consideraciones clave cuando las instituciones están decidiendo en cuáles negocios competir o cuáles productos ofrecer.

Los seis imperativos para la administración del riesgo, arriba esbozados, tocan casi todas las partes de la organización. El esfuerzo para transformar y modernizar la administración del riesgo necesitará estar basado en las siguientes cuatro áreas fundamentales.

Palancas para impulsar el cambio

Infundir la administración del riesgo en la estrategia. La administración del riesgo debe ser un participante activo en la definición de los objetivos de negocio de las instituciones y su plan estratégico, en la valoración del impacto de nuevos productos y organizaciones en el perfil del riesgo de la organización, así como también en su posición de capital y liquidez.

Centrarse en las personas. Las instituciones deben trabajar para asegurar que tienen suficientes especialistas con experiencia en materias sujetas en actividades de riesgo alto y complejas, y proporcionarles entrenamiento adecuado para actualizar continuamente las destrezas. Al mismo tiempo, necesitan un programa activo para infundir una cultura de riesgo en la organización, fomentar el comportamiento ético de sus empleados, y monitorear y administrar el riesgo de conducta. El riesgo necesita moverse desde tener un rol reactivo hacia un rol proactivo. Se necesita un cambio desde la mentalidad de riesgo orientada-al-cumplimiento, hacia una cultura de riesgo fuerte y proactiva. Los profesionales del riesgo a través de todas las tres líneas de defensa necesitan trabajar más estrechamente con el liderazgo senior para orientar los cambios culturales a través de la organización que fomenten el desafío constructivo, la toma de decisiones éticas, los incentivos apropiados, la apertura, y la transparencia.

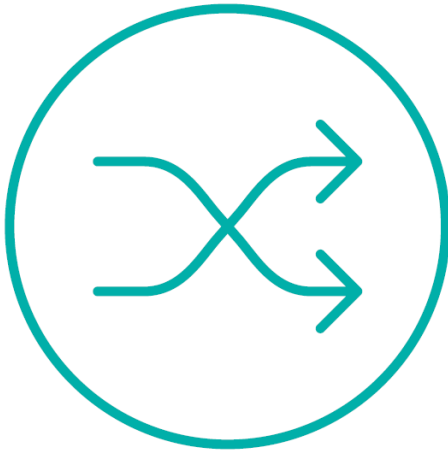
Mejorar las tres líneas de defensa. Las instituciones deben definir claramente las responsabilidades de administración del riesgo de cada línea de defensa, racionalizar la estructura de gobierno mediante eliminar las responsabilidades que se superpongan, y asegurar que las unidades de negocio asumen la

propiedad plena de los riesgos en sus áreas. Muy a menudo los esfuerzos anteriores de la estructura del riesgo han estado centrados en los procesos, no asegurando que se entreguen los resultados correctos. Las funciones de riesgo están siendo llamadas a hacer más, pero deben trabajar para racionalizar sus capacidades usando infraestructuras, datos, procesos, y gobierno, que sean comunes, y cuando sea posible aprovechándolos a través tanto de riesgo como de finanzas.

Aprovechar las tecnologías emergentes. Las últimas tecnologías tienen el potencial para transformar de manera fundamental la administración del riesgo. Además de reducir sustancialmente los costos de operación, esas y otras tecnologías pueden proporcionar a la administración del riesgo nuevas capacidades, incluyendo construcción de controles directamente en los procesos, priorización de áreas para prueba y monitoreo, despliegue de monitoreo automatizado de los límites con escalado definido, abordaje de problemas en tiempo real para mejorar el punto de vista amplio de la empresa sobre el riesgo, y proporcionar apoyo a la decisión.

Esas palancas no deben ser abordadas por aislado, necesitan ser impulsadas de una manera coordinada. Por ejemplo, la estrategia de negocios establecida tendrá implicaciones importantes para el potencial para el riesgo de conducta, mientras que las responsabilidades asignadas a las unidades de negocio determinarán los tipos de destrezas de administración de riesgo que se requieren. Se necesita desarrollar un enfoque general de administración del riesgo que armonice los pasos dados para abordar cada una de las cuatro palancas y considere su interacción.

Conclusión



En el entorno de hoy de volatilidad e incertidumbre, la administración del riesgo está en un punto de inflexión. ¿Las instituciones financieras continuarán con sus métodos tradicionales, o en lugar de ello, volverán a pensar de manera fundamental cómo el riesgo es administrado? Las instituciones satisfechas con su enfoque existente sufrirán de procesos ineficientes, carencia de capacidad para proactivamente identificar y administrar los riesgos, y luchando para tener un punto de vista holístico de los riesgos que enfrenta la organización.

Las instituciones que en lugar de ello transformen de manera fundamental cómo administran el riesgo pueden volverse más dinámicas y capaces de responder rápidamente a los nuevos desarrollos. En la nueva era, la función del riesgo necesitará:

- Jugar un rol mayor en la toma de decisiones estratégicas de la organización.
- Expandir las capacidades de la administración del riesgo a través de todas las tres líneas de defensa.

- Asegurar el talento con las destrezas correctas de administración del riesgo y experiencia de negocios para administrar de manera efectiva el riesgo.
- Ser ágiles para reaccionar rápidamente a los desarrollos no-anticipados que inevitablemente surgen en el entorno incierto de hoy.
- Aprovechar las tecnologías emergentes para crear un nuevo entorno digital capaz de reducir sustancialmente los costos al tiempo que simultáneamente mejora la capacidad para proactivamente identificar y administrar los riesgos, y hacerlo a un costo más bajo.

Cada institución necesitará decidir si continuar su negocio tal y como es usual, corriendo el riesgo de no estar preparada para nuevos riesgos y estando detrás de sus pares y de las expectativas regulatorias. O sopesar la oportunidad para llevar la administración del riesgo a un nivel completamente nuevo que verdaderamente proporcione las capacidades para apoyar el plan estratégico de la organización.

Notas finales

- ¹ Ben Protess and Julie Hirschfeld Davis, "Trump Moves to Roll Back Obama-Era Financial Regulations," The New York Times, 13 February 2017, <https://www.nytimes.com/2017/02/03/business/dealbook/trump-congress-financial-regulations.html>.
- ² Eric Beech and Lisa Lambert, "Trump to Order U.S. Treasury to Delve Into Taxes, Post-Crisis Reforms," The New York Times, 21 April 2017, <https://www.nytimes.com/reuters/2017/04/21/business/21reuters-usa-trump-financial.html>.
- ³ Office of the Comptroller of the Currency, Semiannual Risk Perspective, Washington DC, Spring 2016 <https://www.occ.treas.gov/publications/publications-by-type/other-publications-reports/semiannual-risk-perspective/semiannual-risk-perspective-spring-2016.pdf>.
- ⁴ "Return on Average Equity for all U.S. Banks," Federal Reserve Bank of St. Louis, 15 November 2016, <https://fred.stlouisfed.org/series/USROE>; *Global Financial Stability Report*, International Monetary Fund, October 2016, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/gfsr/2016/02/pdf/text.pdf>.
- ⁵ Sean Farrell, "World's 20 biggest banks rack up £252bn 'conduct costs' in five years," The Guardian, 18 July 2016, <https://www.theguardian.com/business/2016/jul/18/worlds-20-biggest-banks-racked-up-252bn-conduct-costs-in-five-years>.
- ⁶ Deloitte, *Senior Managers Regime, Individual accountability and reasonable steps*, 2016, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/financial-services/deloitte-uk-senior-manager-regime.pdf>.
- ⁷ Martin Arnold, "Market grows for 'regtech,' or AI for regulation," Financial Times, 14 October 2016, <https://www.ft.com/content/fd80ac50-7383-11e6-bf48-b372cdb1043a>; Deloitte, *RegTech Is The New FinTech: How Agile Regulatory Technology Is Helping Firms Better Understand and Manage Their Risks*, 2015, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/FinancialServices/ie-regtech-pdf.pdf>.
- ⁸ "Basel bust-up," The Economist, 26 November 2016, <http://www.economist.com/news/finance-and-economics/21710808-european-banks-fear-proposed-revisions-will-penalise-them-unfairly-showdown>.

Contactos

Autores

Edward Hida

Deloitte United States
ehida@deloitte.com

Julian Leake

Deloitte United Kingdom
jileake@deloitte.co.uk

Liderazgo global

Robert Contri

Global Leader, Financial Services
Deloitte Global
bcontri@deloitte.com

JH Caldwell

Global Leader, Financial Services Risk Advisory
Deloitte Global
jacaldwell@deloitte.com

Anna Celner

Global Leader, Banking & Securities
Deloitte Global
acelner@deloitte.ch

Neal Baumann

Global Leader, Insurance
Deloitte Global
nealbaumann@deloitte.com

Cary Stier

Global Leader, Investment Management
Deloitte Global
cstier@deloitte.com

Agradecimientos

Este reporte es resultado de un esfuerzo de equipo que incluyó contribuciones de profesionales de servicios financieros provenientes de firmas miembros de Deloitte en todo el mundo, incluyendo:

Scott Baret

Deloitte United States
sbaret@deloitte.com

Laurent Berliner

Deloitte Luxembourg
lberliner@deloitte.lu

Lisa Dobbin

Deloitte Australia
ldobbin@deloitte.com.au

Dilip Krishna

Deloitte United States
dkrishna@deloitte.com

Jay McMahan

Deloitte Canada
jfmcmahan@deloitte.ca

Bruno Melo

Deloitte Canada
brmelo@deloitte.ca

Kevin Nixon

Deloitte Australia
kevinnixon@deloitte.com.au

Timothy Oldham

Deloitte Australia
toldham@deloitte.com.au

Monica O'Reilly

Deloitte United States
monoreilly@deloitte.com

Chris Patterson

Deloitte United States
chrpatterson@deloitte.com

Rick Porter

Deloitte United States
rickporter@deloitte.com

Alok Sinha

Deloitte United States
asinha@deloitte.com

Sachin Sondhi

Deloitte United States
sacsondhi@deloitte.com

Agradecimientos Especiales para Bayer Consulting por proporcionar ayuda con este reporte. Además, deseamos agradecer a los siguientes individuos de Deloitte United States por su apoyo: Catherine Hoang, Louis Murray, y Ajanta Dutta Roy.





Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembros, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembros son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también referida como "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Para conocer más acerca de nuestra red global de firmas miembros, por favor vea www.deloitte.com/about.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgo, impuestos y relacionados a clientes públicos y privados que cubren múltiples industrias. Deloitte sirve a cuatro de cinco compañías de Fortune Global 500® a través de una red conectada globalmente de firmas miembros en más de 150 países y territorios ofreciendo capacidades de clase mundial, perspectivas, y servicio de alta calidad para abordar los desafíos de negocio más complejos de los clientes. Para conocer más acerca de cómo los 254,000 profesionales de Deloitte generan un impacto que trasciende, por favor conéctese con nosotros en Facebook, LinkedIn, o Twitter.

Acerca de esta publicación

Esta comunicación solo contiene información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "Red de Deloitte"), por medio de esta comunicación, está prestando asesoría o servicios profesionales. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la red de Deloitte será responsable por cualquier persona de cualquier manera tenida por cualquier persona que se base en esta comunicación.