



Re-imaginando el rol que la primera línea de defensa tiene en el cumplimiento regulatorio del banco ♦

Procesos y controles de digitalización para orientar la rentabilidad y la eficiencia

* Documento original: "Reimagining the first line of defense's role in bank regulatory compliance. Digitizing processes and controls to drive profitability and efficiency." Center for Regulatory Strategy Americas, 2018, Deloitte Development LLC.

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.

CENTER for
**REGULATORY
STRATEGY
AMERICAS**

Durante casi una década, los bancos globales grandes han estado luchando para lograr el cumplimiento de una miríada de regulaciones y orientación del supervisor, posteriores a la crisis. Esto ha hecho difícil priorizar estratégicamente e implementar soluciones sostenibles que podrían incrustar, de una manera eficiente y estratégica, esos requerimientos en el modelo de operación de la primera línea de defensa.¹ Dadas las prioridades que compiten, las franjas de tiempo relativamente cortas, las incrementadas expectativas regulatorias, y los recursos limitados, un centro de atención táctico y a menudo reactivo fue tanto comprensible como requerido.

Pero el impulso posterior a la crisis ha resultado en expectativas aumentadas de reguladores, clientes, y accionistas. Los *stakeholders* también están demandando que los bancos globales grandes mejoren la rentabilidad al tiempo que preserven y optimicen el despliegue del capital. Reconociendo este desafío, el más reciente reporte anual de la Financial Stability Board sobre la implementación y los efectos de la reforma regulatoria financiera global observa que “los modelos de negocio y las estructuras del banco todavía están en proceso de ajuste en la búsqueda de rentabilidad más sostenible.”²

El futuro de los modelos de negocio del banco global permanece incierto debido a las expectativas regulatorias, cambiantes y fragmentadas, y a la carencia de definiciones armonizadas de los conceptos clave. Los grupos bancarios tienen que navegar esta incertidumbre actual al tiempo que se centran en asegurar modelos de negocio, eficientes y bien gobernados, que apoyen líneas de negocio sostenibles y rentables.

La importancia de la oficina frontal en la estructura de control más amplia fue recientemente reforzada por la Federal Reserve Board (FBR) que, en enero 4, 2018, emitió orientación propuesta que bosqueja las expectativas de supervisión para la administración senior, la administración de la línea de negocios, y la administración independiente del riesgo y los controles, haciéndolo en la forma de principios. Para la oficina frontal, la FRB resalta la necesidad de ejecutar actividades consistentes con la estrategia de la firma y la tolerancia por el riesgo, identificar y administrar el riesgo dentro de la línea de negocios, proporcione recursos e infraestructura suficientes para la línea de negocios, asegure que la línea de negocios tiene un sistema apropiado de control interno, y asegure la *accountability* por la operación dentro de las políticas y orientación establecidas y de acuerdo con las leyes y regulaciones.

En este entorno para los bancos globales grandes (incluyendo los que tienen actividades importantes de banca comercial y de inversión), nosotros esperamos que la barra continúe siendo elevada con relación a integrar plenamente controles de detección que sean capaces de demostrar progreso en la implementación de controles preventivos. Sigue habiendo un centro de atención puesto en conducta, autorización, y demostración del control, de principio-a-fin, de las actividades de ventas, comerciales, de la banca de inversión y de cara al cliente. Hay sentido general entre la industria de que, debido a los mejoramientos de la tecnología y de la automatización, y al gran tamaño de los bancos globales más grandes, algunos de esos mejoramientos deben comenzar a tomar forma. Mediante acoger la complejidad regulatoria, los bancos pueden liderar en su industria y navegar de mejor manera la incertidumbre – ahora y en el futuro.

¹ “Primera línea de defensa” se refiere a la oficina frontal (o las funciones primarias de generación de ingresos del banco) y representa el grupo central de individuos responsables por la administración prudente en el día-a-día de la línea de negocios y quienes reportan directamente a la administración principal.

² Financial Stability Board, “Implementation and effects of the G20 financial regulatory reforms,” (July 3, 2017), available at <http://www.fsb.org/wp-content/uploads/P030717-2.pdf>.

Este es el primer reporte de una serie de puntos de vista sobre cómo la primera línea de defensa (oficina frontal) evoluciona estratégicamente para satisfacer las expectativas regulatorias y toma ventaja de las tendencias disruptivas (e.g., automatización). La intención de este reporte inicial es ofrecer una estructura y el fundamento para analizar cómo la oficina frontal puede evolucionar y de manera específica proporciona perspectivas sobre las herramientas y tecnologías que pueden ayudar a los bancos a digitalizar sus procesos y controles y a fortalecer su primera línea de defensa.

Contexto y temas actuales

Durante algún tiempo, administración del riesgo, finanzas, y cumplimiento – así como también otras funciones de la segunda línea de defensa – a menudo han liderado la respuesta regulatoria y los esfuerzos de remediación mediante la movilización de recursos y la entrega contra proyectos importantes de cambio regulatorio y requerimientos regulatorios ampliados. Esto ha resultado en resultados mixtos en la operacionalización plena de todo el conjunto de requerimientos regulatorios para la oficina frontal.

A menudo, la oficina frontal no está plenamente comprometida en los esfuerzos de diseño e implementación de principio-a-fin. Esto ha contribuido a ciertas desconexiones e ineficiencias en la arquitectura de tecnología y en los modelos de operación a través de las primera y segunda líneas de defensa. A su vez, tales desconexiones frecuentemente llevan a controles que se superponen, respuestas aisladas, o la incapacidad para explicar la estructura de control a través de las tres líneas de defensa sobre una base de principio-a-fin para las regulaciones que abarcan los negocios y las funciones.

El personal de la oficina frontal a menudo se encuentra a sí mismo gastando tiempo importante en abordar los problemas regulatorios de una manera desconectada y manual, creando ineficiencia adicional en el logro de las metas estratégicas del negocio. Y los esfuerzos de remediación de los controles de la oficina frontal tradicionalmente han estado centrados en lograr el cumplimiento con varias regulaciones. Por consiguiente, frecuentemente resultan en soluciones tácticas, llevando tanto a redundancias como a controles dispares – y a un estado actual en el cual muchas organizaciones de servicios financieros globales están plagadas de:

- **Estructuras de control no-sostenibles.** Muchas estructuras de control posteriores a la crisis son ineficientes, no-sostenibles, y requieren racionalización porque son reflejo de soluciones incrementales y atornilladas que pueden haber sido implementadas rápidamente. Migrar desde la implementación de soluciones tácticas y hacia el desarrollo de una estrategia comprensiva de la estructura de control puede mejorar la eficiencia y la efectividad cuando se aborden las diversas expectativas regulatorias y de la administración.
- **Exceso de confianza puesto en la segunda línea de defensa.** En muchos casos, la segunda línea de defensa no ha sido efectiva en abordar plenamente las expectativas regulatorias y en implementar protocolos de controles preventivos. Esto porque no está cerca de la estrategia, los productos, los

procesos, y los controles del negocio. Centrarse en mejorar la propiedad de los controles dentro de la oficina central reducirá y realineará algunos controles tácticos de compensación en la segunda línea de defensa. El incremento de la responsabilidad de la primera línea de defensa lleva a la racionalización de la segunda línea de defensa, permitiendo que la segunda línea vuelva a centrar sus habilidades y su atención en el mejoramiento de las capacidades de monitoreo dentro de la organización.

- **Controles dispares y por silos.** Muchos controles de la oficina frontal solo sirven a un propósito (una regulación o proceso específico) y a menudo no utilizan los mismos datos de referencia y las mismas jerarquías. Esto puede resultar en controles que algunas veces se contradicen unos a otros o que no llenan su verdadero potencial de principio-a-fin. Se necesita tirar varias palancas para agilizar los controles, tales como revisar y modificar el(os) modelo(s) de operación de la línea frontal para realinear los controles con el fundamento de la operación del negocio, incluyendo revisar cómo los controles funcionan a través de las tres líneas de defensa. Esto elimina redundancia, crea soluciones complementarias, y es logrado mediante el desarrollo y la implementación de un plan de acción priorizado.
- **Divergencia regulatoria, entorno regulatorio global incierto, y presión incrementada.** Un alto grado de incertidumbre permanece en el entorno global e individual de la jurisdicción regulatoria, y se ha intensificado la presión para avanzar en una estructura de control integrada y racionalizada. Si bien este puede no ser un período de requerimientos regulatorios en expansión y nuevos, las expectativas de supervisión resaltadas y la nueva crítica regulatoria – especialmente con relación a los riesgos y problemas de toda-la-empresa, tales como cibernético, conducta, riesgo de terceros, calidad de datos, y contra el lavado de activos [anti-money laundering (AML)], entre otros – han incrementado el nivel de escrutinio general y el esfuerzo requerido por las firmas para abordar las expectativas de los reguladores. Esto lleva a un deseo para establecer programas que aborden más eficientemente los requerimientos regulatorios y para hacer mayores inversiones en tecnología y automatización. Las inversiones están invirtiendo en la digitalización de controles y procesos, robótica, inteligencia cognitiva, y programas analíticos para un centro de atención incrementado – y más maduro – de la segunda línea de defensa puesto en datos, información, y presentación de reportes para administrar el cumplimiento y mitigar el riesgo operacional.

- **Desafíos de retención del talento, debido a procesos altamente manuales.** Los procesos altamente manuales que hayan sido desintermediados por *nearshoring*,* deslocalización, y tercerización, así como también la ejecución a menudo trivial de los procesos de ejecución y monitoreo, crean desafíos para la retención del personal. Retener personal y talento calificados requiere dedicación continua del liderazgo para crear trayectorias de carrera que tanto satisfagan las expectativas sobre los recursos como permitan que la organización avance su estrategia de negocios y la agenda de la estructura de control. Como resultado, las organizaciones están dedicando importante atención a la transformación digital por la cual están reevaluando los modelos objetivo de operación, revisando el talento y las habilidades de su personal, y están considerando modelos de servicio crecientemente centrales y administrados en la búsqueda de eficiencia y racionalización del costo. Todos esos esfuerzos deben ser de principio-a-fin en cuanto sea necesario.

Como resultado, ha llegado el momento para que la oficina frontal diseñe estratégicamente e invierta en un enfoque más comprensivo para responder a, administrar, y entregar contra la agenda ampliada regulatoria, de negocios, y de control. En un período en el cual esperamos un continuado campo de juego desigual y divergente a través de enfoques de supervisión a nivel global, y dentro y entre

jurisdicciones, demostrando que un fuerte ambiente de control será crítico.

Nuestro punto de vista es que al responder a las diferentes solicitudes regulatorias ha habido demasiada confianza en la segunda línea de defensa. Como resultado, la oficina frontal a menudo no tiene un punto de vista comprensiva del fundamento (los controles y procesos necesarios para lograr los objetivos de la administración y regulatorios). Esto también ha desafiado la segunda línea de defensa en la satisfacción de sus expectativas y requerimientos centrales. La mejor alineación entre la primera y segunda líneas también permitiría que la segunda línea se centre en actividades de más alto valor.

Se requiere que el liderazgo de la oficina frontal:

- Inicie revisiones organizacionales estratégicas del negocio
- Refine, racionalice, y expanda su rol y su influencia dentro de los procesos y la estructura de control
- Valore oportunidades donde el uso mejorado de la automatización llevaría a reducciones de costos y ambientes de control mejorados
- Planee y haga que la organización sea responsable para entregar iniciativas estratégicas de cambio bien coordinadas que llevarán a beneficios económicos más fuertes y a posicionar la organización para el éxito
- Establezca grupos de control dentro de la oficina frontal según sea necesario

* *'Nearshoring'* es el término que se refiere a la Práctica de acercar los centros de producción a los mercados de consumo. Esto con el objetivo de generar beneficios en materia logística y de transporte para el comercio internacional (N del t).

El fundamento:

Una macro tendencia en la industria es el centro de atención incrementado y el interés puesto en la automatización y la digitalización de los procesos y controles, junto con inversiones en tecnologías cognitivas y analíticas para mejorar las capacidades de análisis de datos y la presentación de reportes. Este documento, por consiguiente, busca proporcionar mayor transparencia en las herramientas y tecnología disponibles, así como también los potenciales casos de uso para consideración.

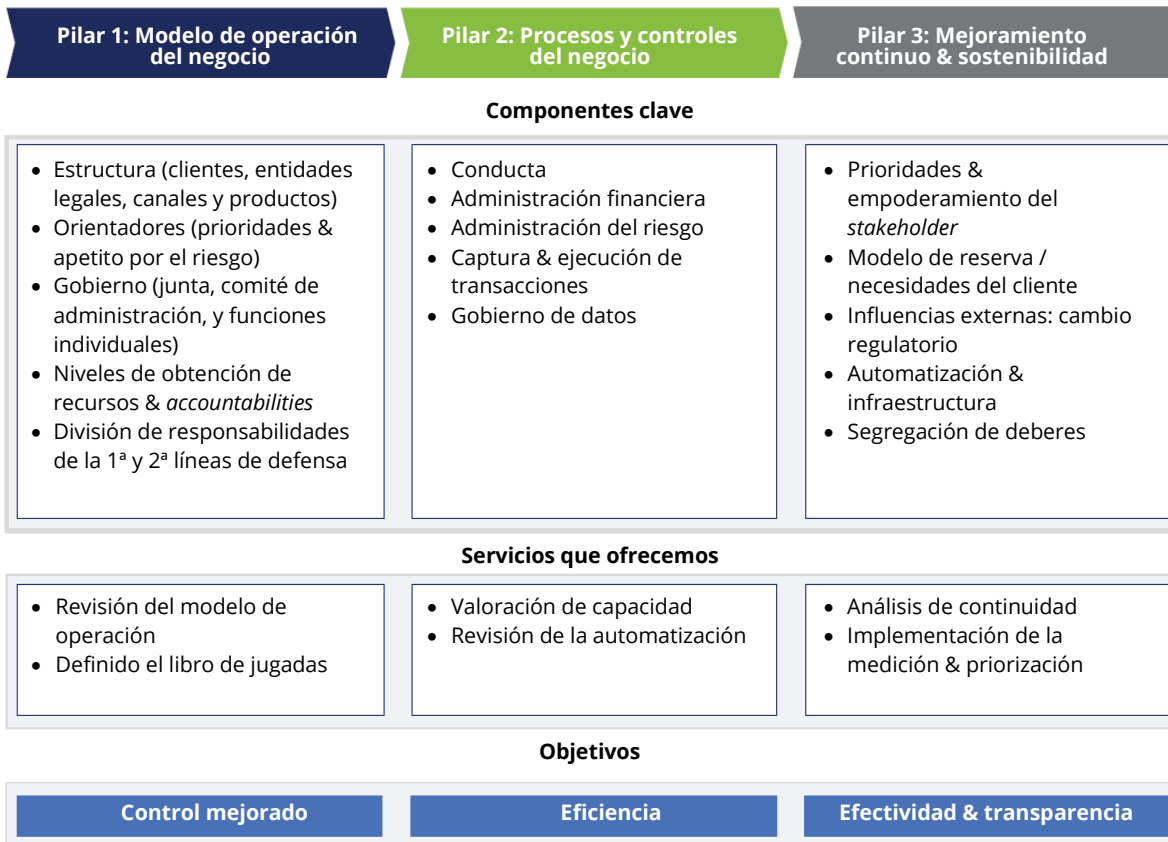
Pero antes que uno pueda comenzar a crear una estrategia acerca de la automatización, el fundamento de los procesos y controles tiene que ser bien entendido. El modelo de operación del negocio tiene

que ser mejorado y realineado para apoyar la visión organizacional estratégica y las prioridades, en lugar de las soluciones laborales tácticas, y priorizar un enfoque liderado del negocio con apoyo y participación de todas las funciones de control. Las lecciones pueden entonces ser agregadas en los niveles tanto funcional como multifuncional.

Dadas la complejidad y la naturaleza multidisciplinaria de la implementación de una estructura sostenible de control a través de las diversas líneas de negocio, nosotros recomendaríamos asegurar que un entendimiento detallado del estado actual de los controles y procesos existentes, antes de emprender este camino.

Nosotros recomendamos centrarse primero en tres pilares fundamentales:

Figura 1: Estructura de la primera línea de defensa



1. Modelo de operación del negocio

- Defina los orientadores, prioridades, y objetivos del negocio, alineados con la visión estratégica organizacional y con las prioridades.
- Revise la organización del negocio contra las prioridades de clientes, productos, regiones, y entidades legales.
- Alinee el modelo de operación del negocio para apoyar plenamente las necesidades de cliente, producto, y servicio.
- Agregue equipos de producto en construcciones de negocio óptimas (simplificación de la estructura administrativa).
- Racionalice la estructura y los requerimientos de respaldo (responsabilidades de administración y respaldo del negocio), centralizando donde sea posible (balanceando las expectativas regulatorias y de negocio).
- Aproveche los nuevos modelos de entrega – centros globales de excelencia, servicios de riesgo administrados, utilidades de la industria en áreas específicas, servicios digitalizados, y conjuntos de herramientas.
- Defina la estructura de gobierno de los controles y eliminar redundancias.
- Documente la hoja de ruta, incluyendo el estado objetivo y las prioridades clave.

2. Controles y procesos de negocio

- Esboce las prioridades y los objetivos de control para la estructura de control, incluyendo KPI y métricas para medir la eficiencia y la efectividad de los controles (e.g., controles preventivos sobre controles de detección, controles automatizados versus controles manuales, procesos anticipativos más que procesos que miran atrás, etc.).
- Documente las capacidades, los procesos, y los mejoramientos de tecnología requeridos para

abordar las necesidades de la administración y regulatorias.

- Diseñe una estructura de control de la oficina frontal (líneas de defensa 1.0 y líneas de defensa 1.5) y migre las corrientes vía arriba de los controles cuando sea posible (considerando la arquitectura de la tecnología).
- Vincule la estructura de control de la oficina frontal para las líneas de defensa tanto 2.0 como 3.0 para asegurar la integración y la cohesión a través de la estructura de control. Elimine o racionalice los controles con base en los principales riesgos priorizados (para los procesos), los requerimientos regulatorios priorizados, y el apetito por el riesgo. Haga un nuevo reparto de los controles para eliminar redundancias, brechas, y otras responsabilidades de la estructura de control.
- Priorice las actividades para implementar la estructura y los procesos futuros del control.

3. Mejoramiento continuo y sostenibilidad

- Establezca rutinas continuas de medición y monitoreo de la eficiencia y efectividad de los procesos y controles del negocio.
- Desarrolle procesos para monitorear los orientadores internos y externos del cambio (e.g., expectativas regulatorias, panorama competitivo, nuevos productos, y operaciones de negocio).
- Desarrolle una visión y haga un inventario de las oportunidades de facilitación identificadas para tecnología/automatización; luego ejecute contra este plan.
- Establezca cultura para identificar y evolucionar el mejoramiento de la estructura de control para abordar los orientadores internos y externos, así como las perspectivas provenientes de las rutinas continuas de monitoreo.

Construcción del fundamento para la inversión en tecnología y para la automatización de procesos y controles

Como el primero de una serie de documentos sobre el tema, comenzamos con cómo la tecnología puede proporcionar un mecanismo para acelerar el alcanzar las capacidades fundamentales. Esto debe proporcionar algunas herramientas y pensamientos adicionales para provocar lo que se puede lograr cuando se desarrollen capacidades adicionales de modernización. En particular, la evaluación de cómo la tecnología y la arquitectura respaldan y facilitan la oficina frontal para que logre sus diversas capacidades y expectativas cuando sea necesario. Los desarrollos de la tecnología y de la automatización han proporcionado una oportunidad para permitir y acelerar adicionalmente diseños efectivos y más eficientes del control y de los procesos.

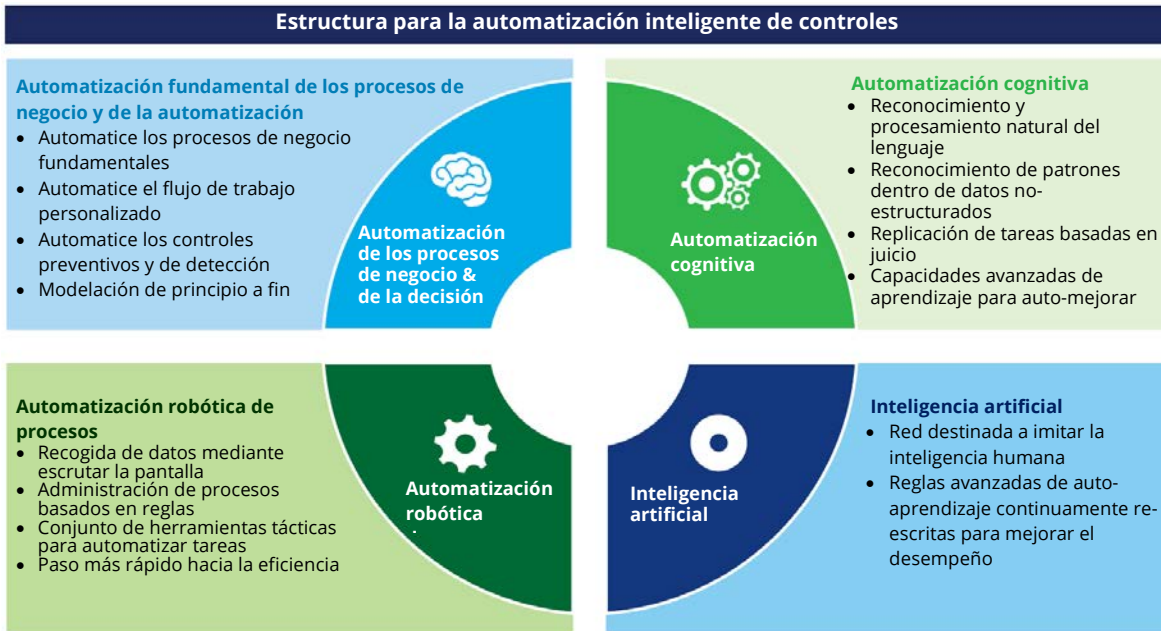
Los bancos globales están dando una mirada mucho más cercana y están invirtiendo en automatización y tecnologías cognitivas. La automatización puede mejorar de manera importante los procesos de negocio mediante racionalizar los procesos y actividades existentes para crear mayor eficiencia y

proporcionarles a los empleados tiempo para que se centren en áreas más estratégicas.

En el momento, la automatización robótica de procesos [robotic process automation (RPA)] es la más ampliamente usada en banca y seguros para automatizar el flujo de trabajo y las tareas rutinarias y repetibles. Pero otras metodologías tales como administración de procesos de negocio [business process management (BPM)] y administración de la decisión de negocios [business decision management (BDM)], cuando son aplicadas con las herramientas correctas, pueden ser usadas para automatizar de principio-a-fin procesos altamente complejos. También pueden apoyar la toma de decisiones en tiempo real y la evaluación de los requerimientos regulatorios contra procesos complejos de la oficina frontal.

Cuando se evalúa cómo automatizar procesos, hay una variedad de herramientas y tecnologías que están disponibles. Cada una tiene ventajas y desventajas. El diagrama que se presenta adelante esboza los diversos tipos de tecnologías que pueden ser consideradas cuando se automatizan procesos de negocio y la estructura de los controles.

Tecnologías a considerar cuando se automatizan procesos de negocio y la estructura de los controles



Aquí hay unos pocos conocimientos y perspectivas en áreas que pueden ayudar a proporcionar eficiencias aceleradas:

- BPM es un enfoque sistemático que permite que las organizaciones administren, analicen, optimicen, y automaticen los procesos de negocio y mejoren el desempeño de las operaciones. Mediante racionalizar procesos y alinear los recursos con la estrategia, los flujos de trabajo pueden ser hechos más efectivos, eficientes, y capaces de adaptarse a un entorno cambiante. Un cambio importante en este dominio ha sido la llegada de un motor de procesos que realiza los pasos del proceso y automáticamente lo orienta hacia adelante, por lo tanto, automatizando procesos multifuncionales altamente manuales e incómodos.
- Las herramientas avanzadas de BPM también permiten la simulación qué-pasa-si de los procesos diseñados, haciendo posible que las organizaciones identifiquen ineficiencias en sus procesos, eliminen cuellos de botella, prueben diversos escenarios (eliminar un paso, agregar recursos, etc.), y alteren el modelo para lograr el estado más optimizado. Dado el enorme gasto de implementar flujo de trabajo ejecutable, esta función les permite a las organizaciones comenzar la implementación con el más alto grado de certeza.
- Unir los esfuerzos de BPM con BDM (en adelante referidos como "BPM/BDM") también tiene beneficios tangibles. En la industria hay un requerimiento incrementado para automatizar decisiones de volumen alto a través de la empresa para tomar decisiones rápidas, precisas, y consistentes. En la medida en que las organizaciones estén requeridas a repensar sus procesos de toma de decisiones para la automatización, están luchando con la complejidad de los actuales procesos manuales involucrados en capturar, articular, trasladar, y luego administrar la lógica del negocio en los sistemas de TI. El enfoque BDM ayuda a lograr la automatización y a resolver las anteriores complejidades.
- Usando herramientas de BDM, los usuarios del negocio pueden elaborar modelos de decisión que realmente sean sencillos de crear y fáciles de enmendar o mejorar en el siempre cambiante panorama regulatorio. Los modelos son una especificación viviente (i.e., se trasladan en código ejecutable), por lo tanto reduciendo de manera importante el esfuerzo requerido para crear documentos de requerimiento del negocio [business requirement documents (BRD)] y el tiempo llevado por los equipos de tecnología para elaborar y codificar las reglas de negocio. Los equipos de tecnología se pueden centrar en la implementación y prueba mientras el negocio está centrado en la creación de modelos. Esto no solo ahorra tiempo y esfuerzo, sino que también puede llevar a grandes ahorros de costos.
- RPA es otra herramienta poderosa que puede ser usada para elaborar sistemas basados-en-reglas que imiten el comportamiento humano y automaticen partes de procesos repetibles. La aplicación de RPA reduce esfuerzo y tiempo humano, ayuda a realizar importantes reducciones de costos, completa tareas con exactitud alta, e incrementa el rendimiento. Dado que RPA orienta las aplicaciones existentes con bajos costos de integración, proporciona alto potencia de ROI y tiene un período más corto de retorno. Los robots de RPA permiten 100 por ciento de adherencia a tareas y pueden procesar 24/7.
- Automatización cognitiva se refiere a un conjunto de tecnologías que están mejorando sus capacidades para realizar tareas mejor que los humanos. Por ejemplo, el aprendizaje de máquina está encontrando aplicación amplia en detección del fraude, el procesamiento natural del lenguaje en litigios, y la digitalización del espacio de los contratos. La aplicación de la automatización cognitiva resulta en grandes ahorros de costos e incrementos en la eficiencia.
- Inteligencia artificial es un término amplio, pero aplica a construcción de sistemas que puedan realizar tareas y tomar decisiones que requieren inteligencia humana. Una instancia efectiva de construcción de un sistema de IA es una en la cual el sistema necesita aprender, adaptar, y mejorar continuamente con base en los datos y los inputs.

Un caso de uso para controles y vigilancia de la negociación de la oficina frontal

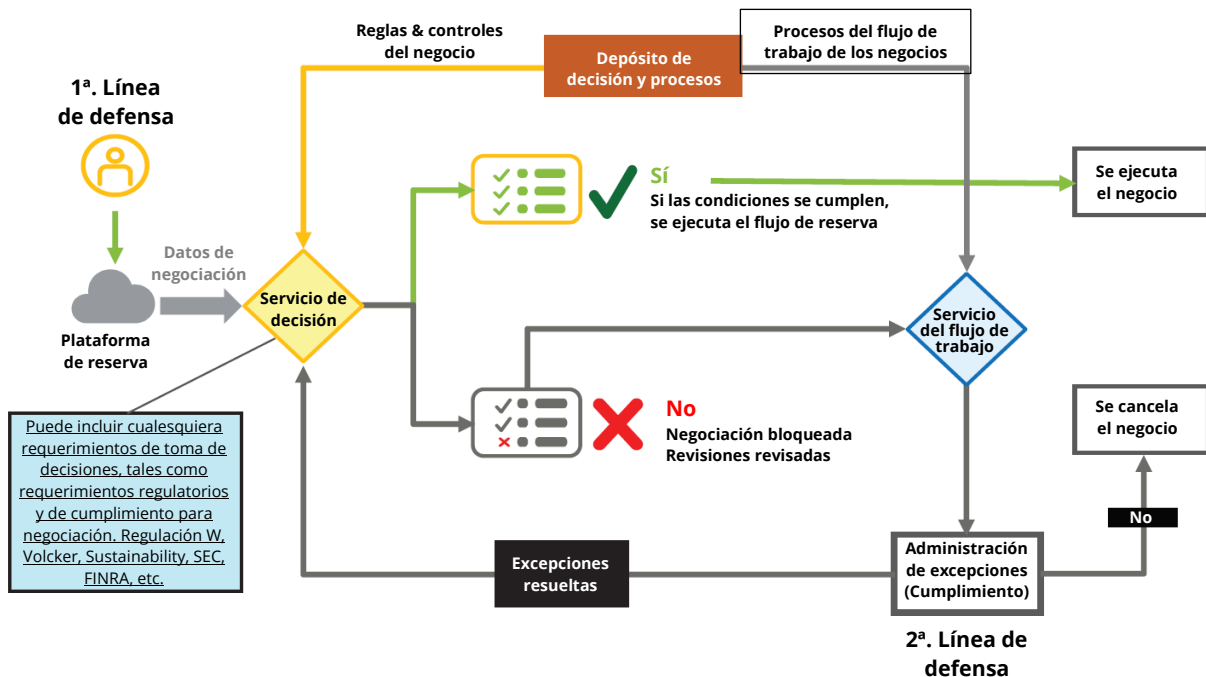
Hay varias reglas y regulaciones que impactan los controles del modelo de comercialización y de reservas (e.g., Volcker, Regulation W, Regulation K, MiFid, conducta, autorizaciones de negocio, asignación del capital para negocios internos, controles de comercialización, y consideraciones del modelo de reservas). Esos requerimientos regulatorios han puesto una carga incrementada en la oficina frontal. Además, los controles ampliamente han sido de naturaleza de detección a menudo llevando a intervención manual incrementada y a esfuerzo incrementado puesto en la cancelación de negocios y cambio de reservas.

En apoyo de la elaboración de controles sistemáticos (preventivos y de detección inteligentes) para respaldar el cumplimiento regulatorio, este caso de uso ilustra dónde dos de las tecnologías previamente discutidas (BDM/BPM y RPA) pueden ser aprovechadas para automatizar un proceso típico de controles de negociación. BDM/MPM puede ser usado para crear un motor centralizado de reglas o de servicio de decisión donde las transacciones son evaluadas por el motor de reglas en la etapa previa a la ejecución del ciclo de vida de la negociación, por lo tanto, identificando y bloqueando transacciones antes que sean comprometidas en el libro y en los registros. Esas tecnologías también pueden ser usadas para escribir mandatos de negociación y requerimientos conectados que señalen dónde algo puede ser reservado (incluyendo que tanto, así como también otros parámetros que sean importantes para la toma de decisiones.)

La tecnología RPA puede entonces ser aprovechada para administrar los procesos de excepción y aprobación de transacciones que requieran revisión adicional e intervención en la extensión en que esos procesos puedan ser estandarizados. Este enfoque y uso de la tecnología puede ser aplicado a cualquier regulación para lograr los siguientes beneficios:

- Evaluación de transacciones en tiempo real.
- Controles preventivos incrementados antes-de-la-negociación para identificación y remediación más rápida de problemas.
- Centro de atención incrementado puesto en controles de detección inteligentes (posteriores a T+1).
- Bajo costo de cambio ya que los usuarios de negocio pueden actualizar las reglas en los modelos de decisión con mínima dependencia del equipo de tecnología.
- Tiempo más rápido al mercado con una simulación de la capacidad de prueba que tenga plena rastreabilidad para reducir el esfuerzo gastado en la prueba de aceptación del usuario [user acceptance testing (UAT)], la cual consume tiempo.
- Diseño modular para la adición de nuevos productos y regulaciones a la estructura de control, luego que haya sido establecido el motor de reglas.
- Requerimientos de reglas amigables-para-el-negocio que minimizan la ambigüedad, reducen la carga de documentación, y mitigan el riesgo de prueba.
- Reducción del esfuerzo requerido en monitoreo y prueba por la segunda y tercera líneas.
- Transparencia para la auditoría y para los reguladores en la lógica de la toma de decisiones y en la implementación de la regulación.

Figura 3: Flujo comercial y ejemplo de toma de decisiones de negocio



Si bien este caso de uso se centra en los controles de negociación, los conceptos y la estructura contenidos en este documento pueden ser aplicados a varios procesos de negocio – desde aprobaciones/revisiones de crédito y préstamos, aprobaciones de hipotecas, y conozca su cliente [know your customer (KYC)], cumplimiento contra el lavado de activos [Anti-money laundering (AML)] hasta toma de decisiones del modelo de reserva y marginación y monitoreo de la cuenta de corretaje de cliente/principal.

Cómo comenzar

La oficina frontal es responsable por un rango amplio de procesos y controles. Por consiguiente, el primer paso debe estar centrado en obtener el punto de vista de la empresa sobre la estructura de control de apoyo al negocio y la arquitectura del sistema. Las áreas que deben ser resaltadas en esta revisión incluyen:

- Regulaciones clave y áreas de control que estén orientando los hallazgos y los problemas regulatorios.
- Soluciones tácticas manuales que estén creando puntos de presión de auditoría interna y de presión, y que puedan además ser racionalizados.
- Jerarquías de producto, entidad legal, y cuenta, para asegurar la capacidad para orientar controles de extremo a extremo a través de las tres líneas de defensa.
- Casos de exceso de confianza puesta en la segunda línea de defensa sin entender los procesos de control de la primera línea.
- Cómo el negocio está organizado para satisfacer las expectativas de procesos y control.
- Cómo los motores de reglas pueden ser aplicados a los sistemas de la línea frontal/ negociación versus insertarlos en cada sistema de la oficina frontal.
- Finanzas; administración del riesgo; conducta, límites operacionales, y capacidades de monitoreo; y estructuras de la jerarquía de negocios, producto, y personal para avanzar hacia establecer tableros de mando centrados en los negocios de la oficina frontal.

El fundamento de los tres pilares y los enfoques para lograr la automatización que esté respaldada por procesos fundamentales robustos que orienten la eficiencia y sean una ventaja competitiva para las instituciones financieras grandes. La digitalización de la oficina frontal creará beneficios de eficiencia, junto con mejoramientos en calidad costo-efectiva, escalabilidad, y capacidad de recuperación. También puede ayudar a mitigar el riesgo y los costos de control para la empresa, mediante:

- Ampliar la implementación de controles preventivos y reducir la confianza general en solo controles de detección.
- Establecer y mejorar controles fundamentales mediante la eliminación de los problemas de causa raíz que puedan tener un impacto en la agenda de control de la oficina frontal.
- Racionalizar y coordinar los procesos clave de negocios y control.
- Mejorar la presentación de reportes y las analíticas visuales.

El respaldo del liderazgo senior del banco en el establecimiento de esta agenda es crítico y alineará tres elementos clave:

- Planes y mejoramientos organizacionales estratégicos de la administración, llevando a beneficios estructurales y económicos.
- Expectativas de la agencia regulatoria para que los negocios de la oficina frontal asuman mayor propiedad de su estructura de control y su rol mejorado.
- Automatización del estado-del-arte y reingeniería de procesos para entregar beneficios organizacionales y de control como el catalizador para lograr beneficios económicos.

Las acciones para dar un paso atrás y acelerar la evolución hacia un ambiente de control más sostenible y efectivo deben comenzar ahora.

Contactos

Monica Lalani

Principal Deloitte Risk and
Financial Advisory
Deloitte & Touche LLP
mlalani@deloitte.com

Rohan Kakar

Senior Consultant Deloitte Risk
and Financial Advisory
Deloitte & Touche LLP
rkakar@deloitte.com

Richard Rosenthal

Senior Manager Deloitte Risk and
Financial Advisory
Deloitte & Touche LLP
rirosenthal@deloitte.com

Irena Gecas-McCarthy

Principal Deloitte Risk and
Financial Advisory
Deloitte & Touche LLP
igecasmccarthy@deloitte.com

Tim Barney

Senior Manager Deloitte Risk and
Financial Advisory
Deloitte & Touche LLP
tbarney@deloitte.com

David Wright

Managing Director Deloitte Risk
and Financial Advisory
Deloitte & Touche LLP
davidmwright@deloitte.com

Malik Dzirlo

Senior Manager Deloitte Risk and
Financial Advisory
Deloitte & Touche LLP
mdzirlo@deloitte.com

Chris Spoth

Managing Director Deloitte Risk
and Financial Advisory
Deloitte & Touche LLP
cspoth@deloitte.com



Esta publicación solo contiene información general y Deloitte, por medio de esta publicación, no está prestando asesoría o servicios de contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legal, impuestos, u otros de carácter profesional. Esta publicación no es sustituto de tales asesoría o servicios profesionales, ni debe ser usada como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus negocios. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable por cualquier pérdida tenida por cualquier persona que se base en esta publicación. Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Deloitte & Touche LLP, una subsidiaria de Deloitte LLP. Para una descripción detallada de nuestra estructura legal, por favor vea www.deloitte.com/us/about. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública.