



# El futuro del riesgo

Resumen ejecutivo

KPMG. Make the Difference.

KPMG International | [kpmg.com/futureofrisk](https://kpmg.com/futureofrisk)



# Introducción

## Actualmente, la gestión del riesgo es muy arriesgada.

En un mundo de riesgos en constante evolución, las empresas enfrentan una serie de fuerzas de origen panorámico: reputacional, ambiental, regulatorio y social. Al mismo tiempo, las funciones de gestión del riesgo están sometidas a una presión cada vez mayor para reducir costos, abordando al mismo tiempo la “deuda tecnológica” y la escasez universal de talento.

Y, desafortunadamente, usar la misma receta –aumentando simplemente la escala de operación del riesgo–, ya no es viable. Para progresar, la alta dirección debe cambiar su mentalidad, aceptando plenamente el riesgo como un facilitador y activo que puede generar valor. Sin ese enfoque colectivo, las oportunidades que surjan en el moderno entorno de riesgo no podrán aprovecharse adecuadamente.

Para hacer frente a estos desafíos, las organizaciones deben transformar fundamentalmente su enfoque del riesgo. Esto implica dar al negocio claridad en la estructura, la función, el propósito y el valor del riesgo, y alinear la gestión de riesgos de la empresa con los objetivos estratégicos. También requiere desarrollar capacidades de riesgo empresarial, cambiar la función de riesgo de “cumplimiento y control” a la “creación de valor”, y aprovechar la tecnología, incluida la inteligencia artificial (IA) y la IA generativa (IA gen).

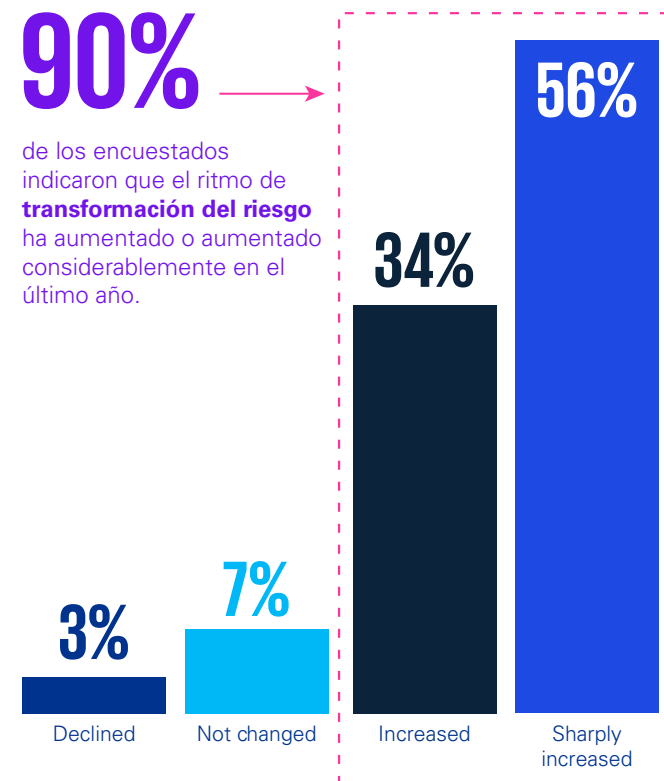
Para explorar cómo los ejecutivos esperan que sus organizaciones gestionen los riesgos externos e internos en un entorno empresarial que cambia rápidamente, KPMG International realizó una encuesta global a 400 ejecutivos entre febrero y marzo de 2024.

Nuestros hallazgos muestran que los profesionales de la gestión de riesgos son muy conscientes de que el mundo se ha vuelto más impredecible. Su objetivo número uno en los próximos tres años es adaptarse de forma proactiva a los nuevos tipos de riesgo, como los asociados a IA, los geopolíticos, de reputación, de sostenibilidad, de TI y los cibernéticos. Su segunda mayor prioridad será adoptar el análisis avanzado y la IA para la gestión de riesgos.

Además, una gran mayoría (90%) de los encuestados dice que el ritmo de transformación de la gestión de riesgos, impulsada por los disruptores tecnológicos, ha aumentado, en tanto que el 56% indica que ha aumentado considerablemente.

A medida que las funciones de riesgo se enfrentan a los crecientes riesgos externos y desafíos internos, deben alinearse más estrechamente con los objetivos estratégicos y la creación de valor, lo que requiere una colaboración cada vez más estrecha en toda la organización.

## Ritmo de transformación del riesgo



Fuente: Encuesta Internacional de KPMG, 2024

# Key insights

**61%** de los ejecutivos esperan ver un **aumento significativo en el nivel de riesgo** del que serán responsables en los próximos tres a cinco años.

**#1** Para los ejecutivos de C-Suite, el factor número uno que impulsa una transformación de riesgos exitosa es el **liderazgo que fomenta una cultura consciente de los riesgos, y prioriza la gestión de riesgos en toda la organización.**

**67%** de los directores (CRO) y los profesionales de riesgos dicen que los **datos de riesgo brindan una mayor conciencia y comprensión** de los riesgos potenciales y su impacto en la organización.

**71%** de las CRO y gestores de riesgos afirman que la **integración de sistemas, dominios y procesos** puede mejorar significativamente la eficacia en la toma de decisiones relacionadas con el riesgo.

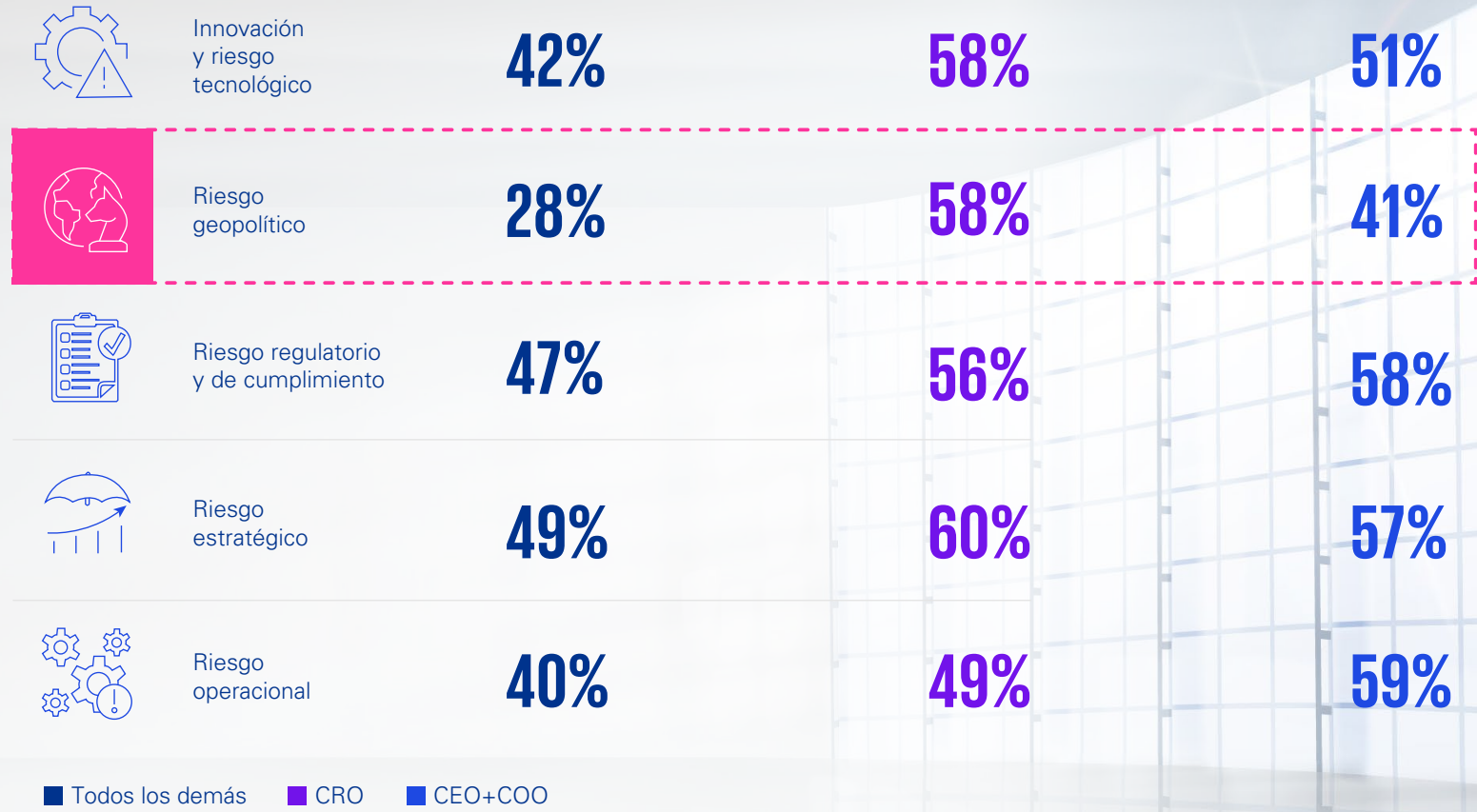
**41%** de los ejecutivos esperan gastar **más de la mitad de su presupuesto de gestión de riesgos en tecnología** en los próximos 12 meses, en comparación con solo el **28%** del año anterior.

**#1** La **IA y la GenIA** son, con diferencia, el tipo de tecnologías más populares para **gestionar responsabilidades de riesgo adicionales** en los próximos tres a cinco años.





# Tipos de riesgo clave en los que los líderes esperan enfocarse en los próximos años



La IA y la GenIA son, con diferencia, el tipo de tecnologías más populares para gestionar responsabilidades de riesgo adicionales durante los próximos tres a cinco años.

# Cinco imperativos estratégicos para la función de riesgo



Cambiar la fórmula del riesgo exige un replanteamiento drástico en la forma en que se gestiona. Este proceso debe incluir un mayor papel para otras partes de la organización, mayor alineación e integración entre el riesgo y el negocio, y la necesidad de percibir el riesgo como un valor agregado en lugar de simplemente evitarlo.

# 1

## La C-suite debe convertirse en R-suite

El riesgo es asunto de cada uno de los miembros de la alta dirección y los CRO deben distribuir la responsabilidad del riesgo en toda la organización, trabajando con los líderes para incorporar el riesgo a su estrategia y convertirlo en parte de su pensamiento diario.

# 2

## El riesgo como creador de valor en toda la empresa

Las decisiones clave de la función de riesgo deben comenzar y terminar respondiendo a la pregunta: ¿cómo agregará valor este próximo paso al negocio? Este enfoque puede ayudar a transformar el riesgo del “departamento del ‘no’” a un servicio que crea valor de forma constante, inspirando a todos los miembros de la organización a incorporar el riesgo en su toma de decisiones diaria.

# 3

## Integre y conecte el riesgo en la toma de decisiones empresariales

Las decisiones que afectan a una oficina o departamento pueden tener un efecto dominó en todas las demás, y esto también se aplica al riesgo. Esto significa que la gestión de riesgos debe estar integrada de manera efectiva en la toma de decisiones en toda la organización, idealmente como parte de un sistema de “ERP para riesgos”.

### Acciones clave



Aborde de forma proactiva los riesgos empresariales.



Empodere a los líderes con datos precisos y oportunos sobre riesgo.



Desarrolle resiliencia para adaptarse a eventos disruptivos, utilizando los datos para predecir y responder.



Desarrollar un marco de riesgo basado en el valor, para evaluar mejor los pros y los contras de las decisiones operativas y estratégicas.



Refuerce la primera línea de defensa para que asuma una mayor responsabilidad por el riesgo.



Defina los requisitos de datos y reportes para mejorar los modelos de riesgo.



Utilice la información sobre riesgo para educar a la empresa con dashboards y otras herramientas visuales.



Revise el panorama actual de la tecnología de riesgos para identificar las brechas.



Alinee a todas las partes interesadas en torno a una o menos plataformas y sistemas de gobernanza comunes.



Modernice y optimice para el impacto, utilizando servicios gestionados y automatización.

# 4

## Aproveche la aceleración digital y el análisis de datos

Las nuevas tecnologías ayudan a los profesionales del riesgo a gestionar mejor el cambio, aunque también conlleva a nuevos riesgos asociados a la ciberseguridad y al sesgo de la IA. A medida que las organizaciones se digitalizan y adoptan la IA, necesitan ganar confianza en su aplicación, preferiblemente a través de menos plataformas que utilicen datos comunes.

### Key actions



Incorpore el análisis de datos para identificar amenazas y tendencias.



Mejore la calidad de los datos a través de la arquitectura de datos y una gobernanza comunes.



Coloque la confianza en el centro del uso de la IA, testeando y supervisando cuidadosamente su uso.

# 5

## Construya una fuerza laboral centrada en el riesgo

Las inversiones en IA y en GenIA requieren de una fuerza laboral capacitada para implementar estas tecnologías. Para ello, las organizaciones deben identificar el impacto de la tecnología, mejorar las habilidades de los trabajadores y reorientar el modelo operativo hacia el valor.



Cambie la percepción de la función de riesgo de “temida” a “creadora confiable de valor”.



Fomentar la autorreflexión para comprender mejor los riesgos, y ser más proactivos y resilientes.



Invierta en IA, ciencia de datos, análisis y habilidades cibernéticas.



# Hacer que el riesgo sea menos riesgoso: Cinco pasos hacia la transformación de la gestión de riesgos

Una breve hoja de ruta hacia un futuro en el que la gestión de riesgos no solo defiende a una empresa de la incertidumbre, sino que también crea valor.

1

## Establezca una visión de riesgo.

Para iniciar una cultura más consciente de los riesgos, organice un taller con la alta dirección y las partes interesadas clave, con el objetivo de hacer de la gestión de riesgos una capacidad estratégica fundamental.

2

## Desarrolle una estrategia de gestión de riesgos para toda la empresa.

La estrategia de riesgos, que debe alinearse directamente con los objetivos estratégicos de la organización, describe las áreas de riesgo clave e integra la gestión de riesgos en los procesos comerciales.

3

## Desarrolle un plan de comunicación.

Establezca los objetivos de la transformación de la gestión de riesgos, junto con canales de comunicación adecuados, para obtener apoyo de la alta dirección y de toda la organización.

4

## Identifique las habilidades de gestión de riesgos y planifique para cubrir cualquier brecha.

Una vez que se haya llevado a cabo una auditoría de habilidades, la organización puede comenzar la capacitación y, en algunos casos, el reclutamiento, incluido un programa de tutoría de gestión de riesgos.

5

## Crear un plan de mejora de la calidad de los datos.

El objetivo es mejorar la precisión, puntualidad e integridad de los datos para la gestión de riesgos, mediante la evaluación y la mejora de la gobernanza, la recopilación, el almacenamiento y el análisis de datos.



# Conoce a nuestros autores



## **Nancy Chase**

Líder Global de Riesgos  
KPMG International y  
Socio de KPMG en Canadá

Nancy, como Líder de Riesgos Globales, es Contadora Profesional Colegiada y Auditora Interna Certificada con más de 25 años de experiencia en gestión de riesgos, gobernanza, controles y servicios de asesoramiento. En este cargo y a través de sus otros roles de liderazgo, Nancy tiene la responsabilidad de supervisar el desarrollo de estrategias y soluciones para apoyar a los clientes en materia de tecnología emergente, cambios regulatorios, gobernanza, riesgo y cumplimiento, y cibernética; centrándose en los servicios más relevantes para los clientes de los sectores financiero, tecnológico y público.

Como socia, Nancy también ha dirigido servicios de riesgo y asesoramiento en una serie de empresas globales, en particular aquellas en sectores de alto crecimiento y tecnología, a través de los cuales ha asesorado a clientes sobre cómo navegar por la complejidad de los riesgos y regulaciones en evolución para respaldar su ambición de crecimiento y requisitos de transformación.



## **Justin Malta**

Líder Global de Trusted  
Imperative en KPMG International  
y Socio de KPMG en el Reino Unido

Justin Malta lidera el Trusted Imperative de KPMG, que integra el riesgo y la regulación en el viaje de transformación de las organizaciones para garantizar la confianza de todas las partes interesadas, lo que permite un crecimiento responsable, innovación audaz y un alto rendimiento. Justin tiene más de 25 años de experiencia en banca y consultoría. Ha trabajado en siete de los diez principales bancos de inversión del mundo, así como en bancos minoristas y comerciales, proveedores de infraestructura de mercados financieros y de financiación especializados. El enfoque de Justin radica en orquestar transformaciones regulatorias y de riesgo de extremo a extremo, administrando programas internacionales complejos de varios años que abarcan respuestas de modelos comerciales y operativos.



## **Fabiano Gobbo**

Líder Global de Regulación  
y Riesgos KPMG International  
y Socio de KPMG en Italia

Fabiano Gobbo es un miembro distinguido dentro de KPMG International, donde se desempeña como Líder Global de Asesoría Regulatoria y de Riesgos, así como Líder de Trusted Imperative para KPMG en Italia. Con un profundo conocimiento de los principios cuantitativos, se dedica a ayudar a los clientes para que gestionen eficazmente un espectro diverso de riesgos, elaborando modelos de negocio sólidos y supervisando las exposiciones y los controles financieros. Actualmente, es el líder global en el desarrollo de un conjunto de soluciones para la transformación operativa y de riesgos, incluida la transformación de la función de riesgo, la transformación basada en datos y la gestión de riesgos de modelos.

# Acercas de la encuesta de riesgos KPMG 2024

Para darnos una idea de lo que está sucediendo en el mundo del riesgo, KPMG International encuestó a 400 personas, en su mayoría altos ejecutivos de nivel C, de una variedad de sectores.

## Participantes:

**400** 

altos ejecutivos,  
en su mayoría  
de nivel C

**218** 

en la gestión de riesgos;  
La mayoría lidera equipos  
de gestión de riesgos

## Geografía:

**160**

en América  
del Norte

**126** 

en Europa

**114**

en China, Japón,  
y Australia

## Sectores:

**11** Sectores **80+**

en servicios financieros,  
tecnología y energía y  
recursos naturales.



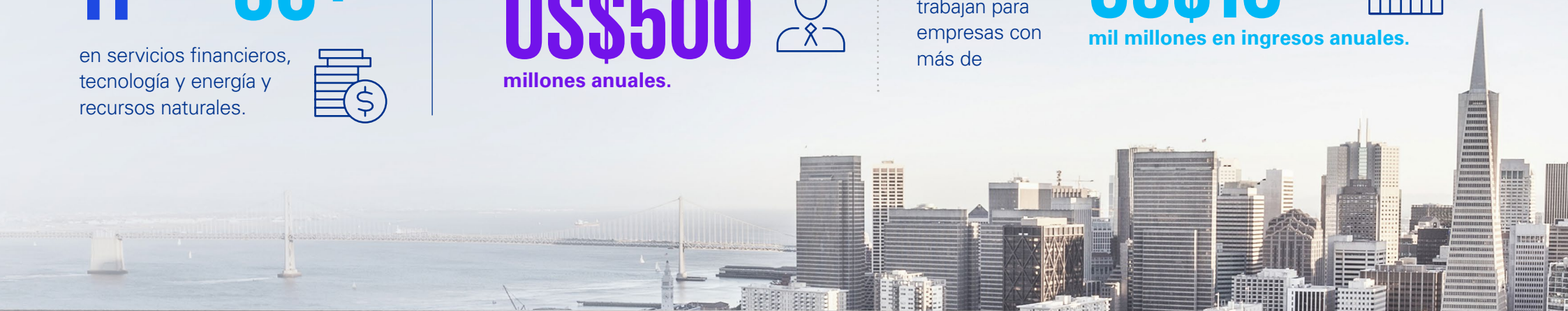
## Tamaño de la empresa:

Todas las empresas generan más de

**US\$500**   
millones anuales.

Más de la mitad  
de los ejecutivos  
trabajan para  
empresas con  
más de

**US\$10**   
mil millones en ingresos anuales.



# Contactos

## Nancy Chase

Líder Global de Riesgos  
KPMG International y socio  
KPMG en Canadá  
nchase@kpmg.ca

## Justin Malta

Líder Global de Trusted Imperative  
en KPMG International y socio  
KPMG en el Reino Unido  
justin.malta@kpmg.co.uk

## Fabiano Gobbo

Líder Global de Regulación y  
Riesgos KPMG International y  
Socio KPMG en Italia  
fgobbo@kpmg.it

## Frank Mei

Líder de Riesgos y  
Socio de ASPAC  
KPMG China  
frank.mei@kpmg.com

[kpmg.com](https://kpmg.com)



La información contenida en este documento es de naturaleza general y no pretende abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque nos esforzamos por proporcionar información precisa y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea precisa a partir de la fecha en que se recibe o que seguirá siendo precisa en el futuro. Nadie debe actuar sobre la base de dicha información sin el asesoramiento profesional adecuado después de un examen exhaustivo de la situación particular.

© 2024 Derechos de autor propiedad de una o más de las entidades de KPMG International. Las entidades de KPMG International no proporcionan servicios a los clientes. Todos los derechos reservados.

KPMG se refiere a la organización global o a una o más de las firmas miembro de KPMG International Limited ("KPMG International"), cada una de las cuales es una entidad legal separada.

KPMG International Limited es una empresa privada inglesa limitada por garantía y no presta servicios a los clientes. Para obtener más detalles sobre nuestra estructura, visite [kpmg.com/governance](https://kpmg.com/governance).

El nombre y el logotipo de KPMG son marcas comerciales utilizadas bajo licencia por las firmas miembro independientes de la organización global de KPMG.

A lo largo de este documento, "nosotros", "KPMG", "nos" y "nuestro" se refieren a la organización global o a una o más de las firmas miembro de KPMG International Limited ("KPMG International"), cada una de las cuales es una entidad legal separada.

Diseñado por Evalueserve.

Nombre de la publicación: El futuro del riesgo: Resumen ejecutivo | Número de publicación: 139565-G | Fecha de publicación: julio de 2024