

Jornada Anual del Club de Gestión de Riesgos
de República Dominicana
26 de septiembre de 2024



Riesgos globales: Cómo la
economía y la geopolítica
perfilan una visión
diferente del riesgo
estratégico



Conferencista



Bismark Rodriguez

Socio de Servicios de Asesoría en Riesgos y Transacciones | Líder de Consultoría de PwC Interamericas

Profesional con experiencia en el sector de servicios financieros, con 30 años de experiencia en la industria contable y de consultoría. Sobreviviente de la Gestión de Riesgos. Especialista en Riesgos Empresariales (ERM), Modelado de Riesgos Financieros (IFRS 9, Basilea), mejoras de los modelos de Gobierno Corporativo y Agilidad Empresarial, así como en la Transformación de las áreas de Finanzas y Tesorería, y de Control y Prevención (Riesgos, Cumplimiento, Auditoría Interna, Contraloría, Operaciones). También cuenta con experiencia en los campos de Regulación y Cumplimiento, donde ha estado involucrado en la formulación e implementación de marcos legales y normativos del sector financiero. Fue Profesor Universitario en Venezuela, República Dominicana, Perú y Panamá. Asiduo colaborador de FELABAN y sus eventos, así como de varias asociaciones profesionales en Las Américas. Ha sido miembro independiente de Consejos de Administración en instituciones financieras y empresas tecnológicas.



Contenido de la presentación



El mundo que nos toca vivir hoy ¿Qué tan diferente es de otras épocas?



Un mundo interconectado: Ver el riesgo como una catástrofe o una oportunidad



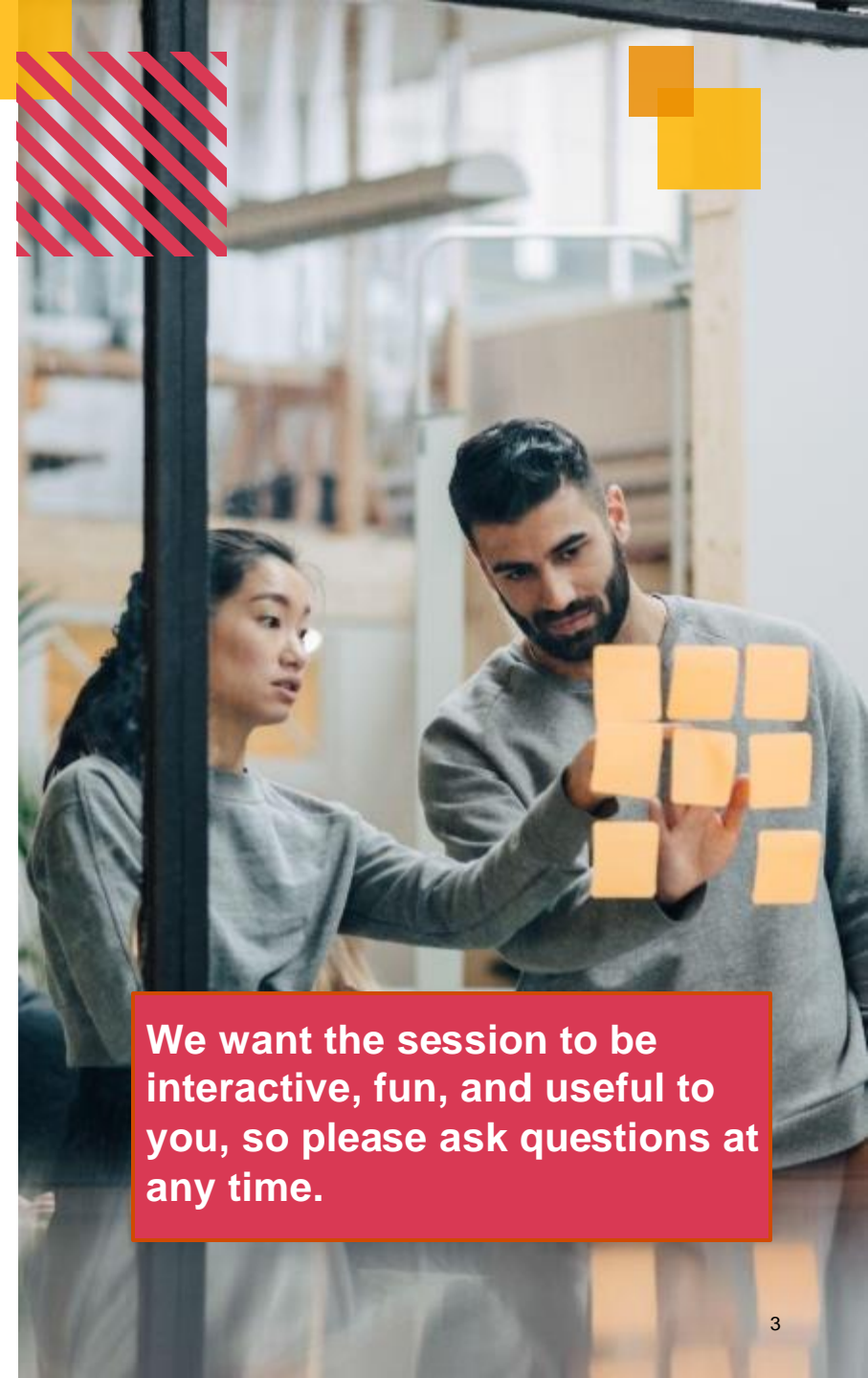
La evolución del riesgo: ¿Hay algo por reinventar?



Liderar desde el riesgo estratégico: ¿Cómo agregar valor a la organización?



Intercambio con la audiencia: Preguntas y respuestas



We want the session to be interactive, fun, and useful to you, so please ask questions at any time.

El mundo que nos
toca vivir hoy
¿Qué tan diferente
es de otras
épocas?



La geopolítica y la economía es la frontera de la capacidad y el apetito de riesgos

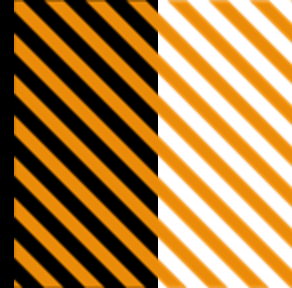


“La crisis financiera mundial, que la mayoría de los analistas no previó, muestra que la mayoría de los pronosticadores no tienen en cuenta los riesgos económicos y financieros, y más aún los geopolíticos”.

Nouriel Roubini

Professor Emeritus (2021-present), Professor of Economics (1995-2021), Stern School of Business, New York University.

La historia universal esta llena de episodios apocalipticos

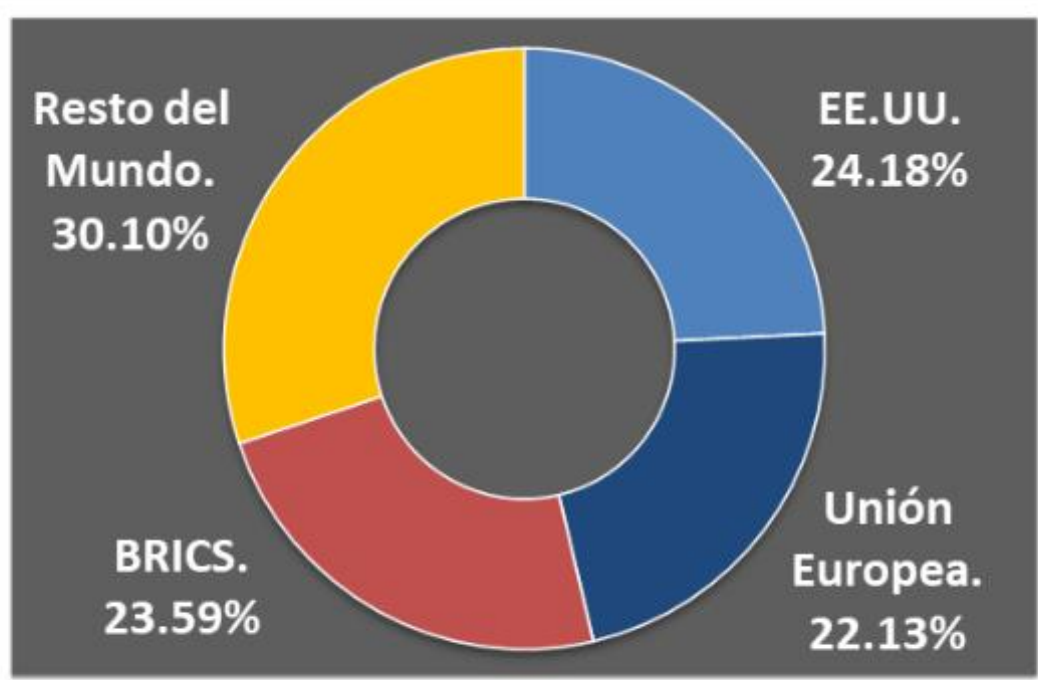


La actual también

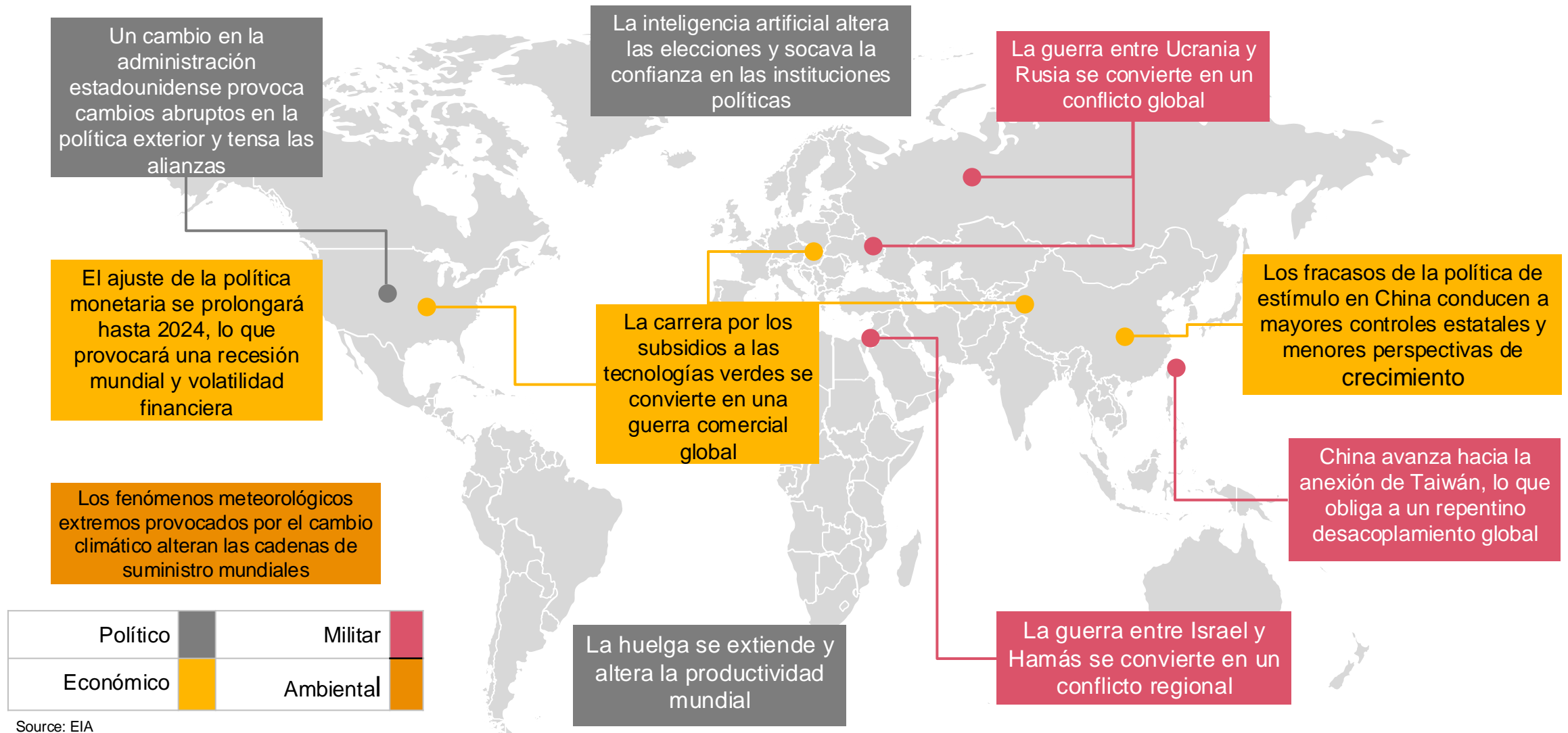
Riesgos Geopolíticos



Riesgos Geo-económicos



En 2024, los riesgos globales tienen el potencial de trascender fronteras, propagarse rápidamente y afectar a múltiples economías y sociedades



Source: EIA

Los líderes empresariales globales esperan que la sociedad fracase a la hora de abordar los desafíos climáticos y sociales que el mundo enfrenta actualmente



1 La lista de riesgos a corto plazo es muy similar a la de los riesgos a largo plazo. ¿Por qué entonces esperamos que la sociedad fracase en su intento de abordar los principales riesgos actuales?

- Se espera que el **sector público** impulse la acción climática, pero las empresas no confían en este proceso
- Se espera que los **desafíos socioeconómicos** empeoren a medida que se deteriora la cohesión social
- Se prevé que el **cambio tecnológico** solo aumente los riesgos cibernéticos y los desafíos de información.



Sources: PwC's 26th Annual Global CEO Survey, WEF Global Risks Report 2023

Un mundo interconectado: Ver el riesgo como una catástrofe o una oportunidad



¿Cuáles son los vectores de riesgo actuales?

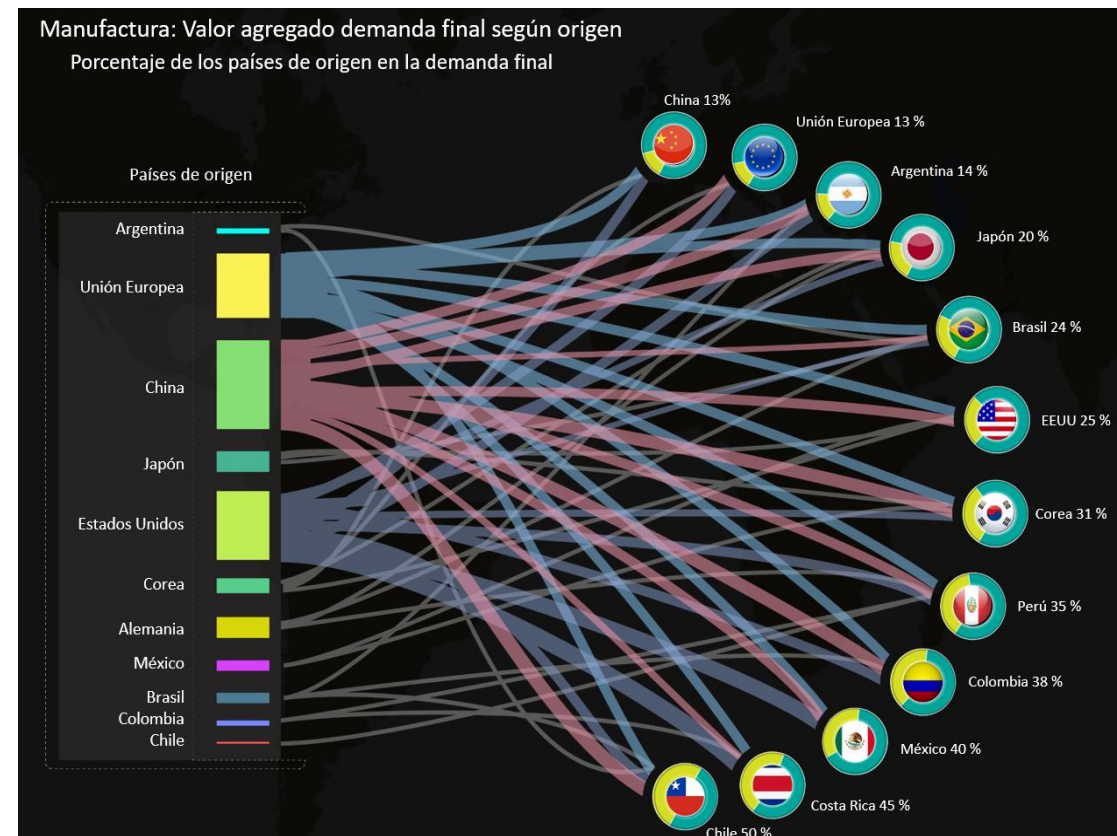
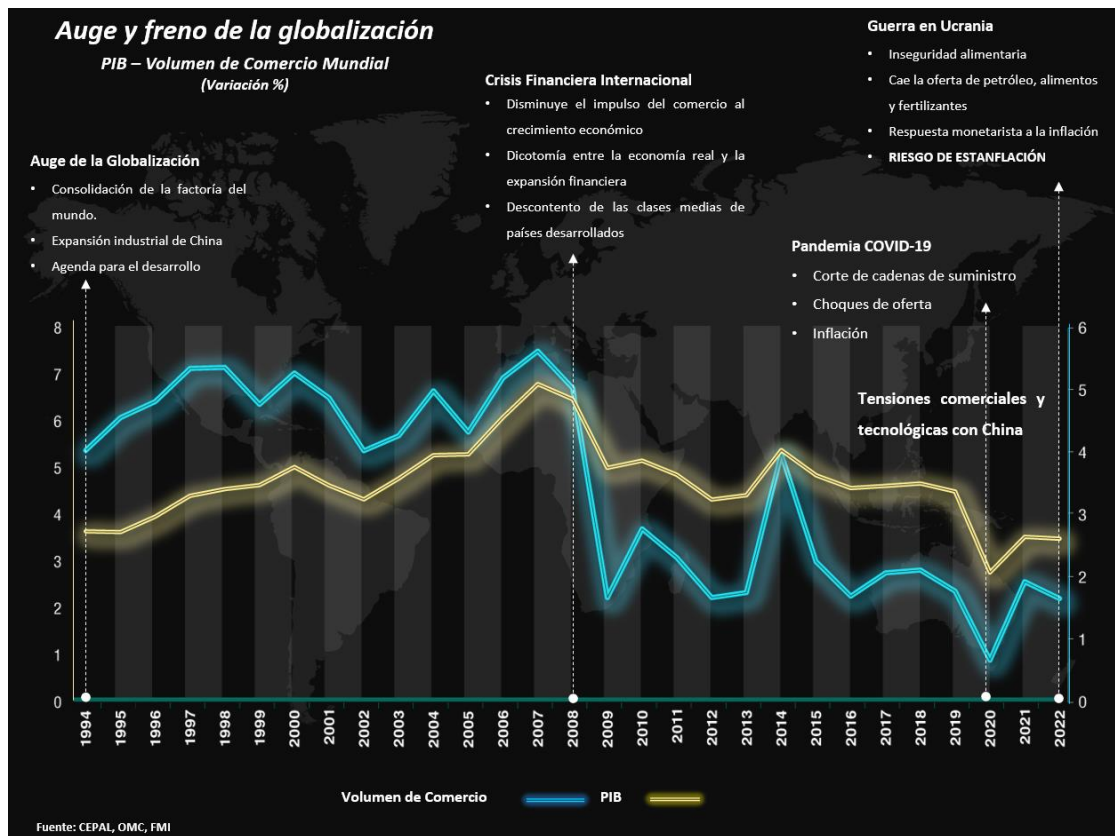
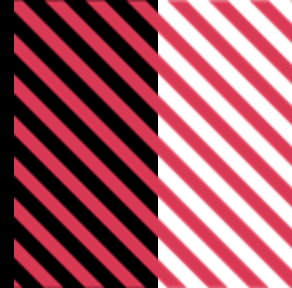
Los temas candentes

1. Taiwán : Elevado factor de riesgo geopolítico
2. La Nostalgia Postsoviética de Putin
3. Amenaza norcoreana
4. El ascenso de los euroescépticos y antisistema
5. La nostalgia Neo-otomana de Erdogan
6. La Crisis Mundial de Contenedores
7. La gestión del plan nuclear de Irán
8. Inflación y subida de tasas de interés
9. Elecciones en SA y la región
10. Conflicto geopolítico en el Medio Oriente
11. Narcotráfico, Criminalidad y Gobernanza.
12. El tema de los refugiados y las migraciones
13. Riesgos ambientales y cambio climático.
14. Afganistán: ¿ Nace un Califato Islámico?
15. La gestión de la pandemia (COVID-19)
16. Riesgo de Estancamiento: Paro con inflación

Foco de los gestores de riesgos

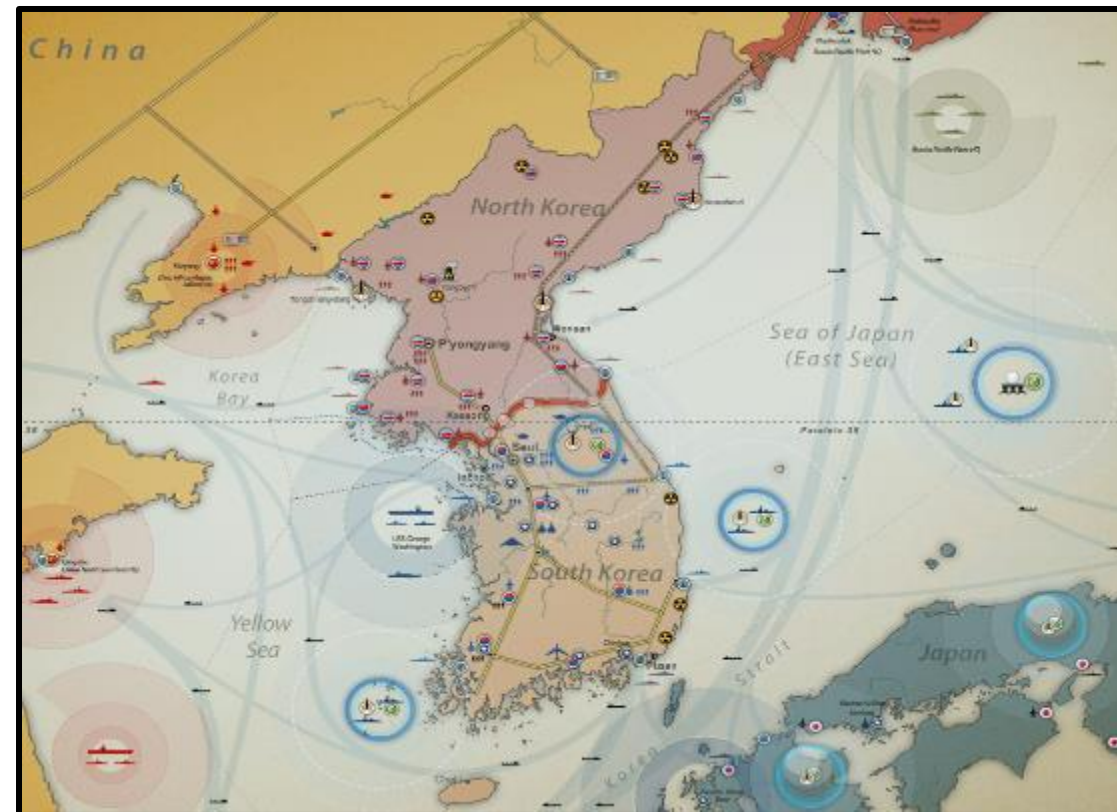
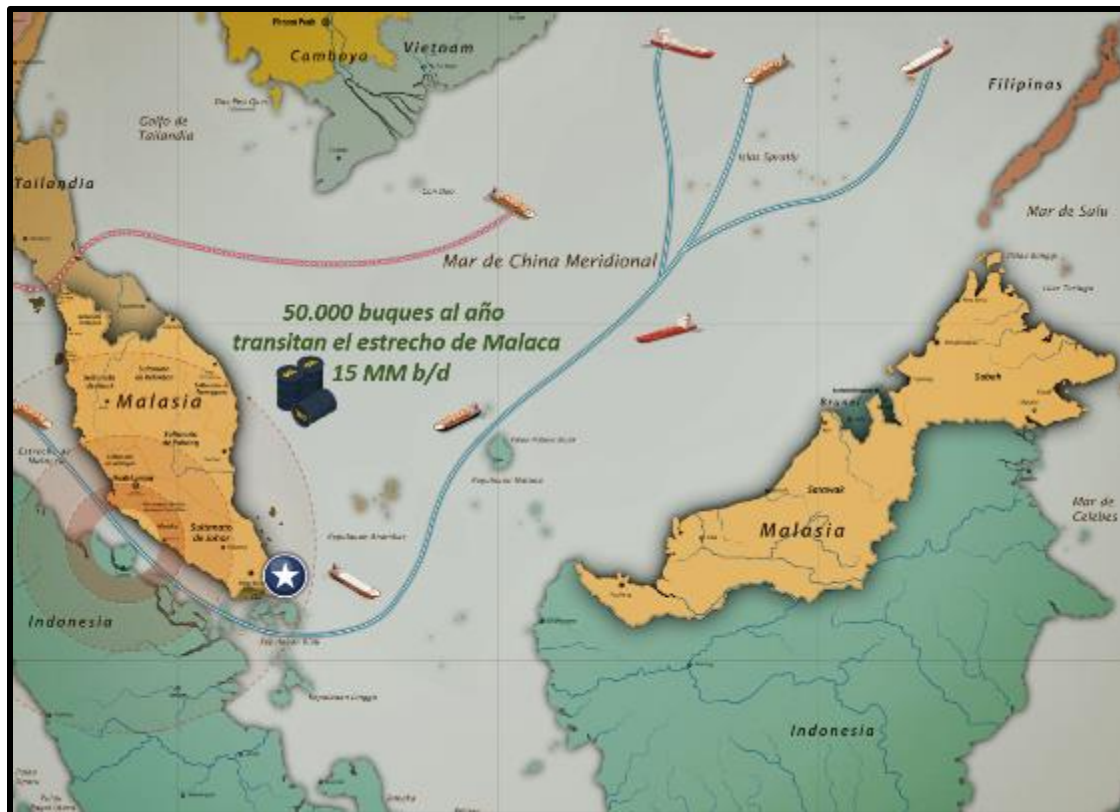
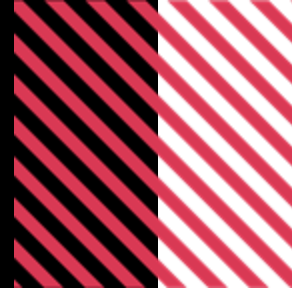
Gestionar y atenuar las grandes amenazas que se derivan de los riesgos globales supone diferenciar aquellos **probables eventos que conocemos, pero que no podemos prever**, de aquellos **otros no podemos predecir**, porque los desconocemos por completo.

¿Qué tanto conoce como le afecta estas situaciones que ocurren hoy día en el mundo?



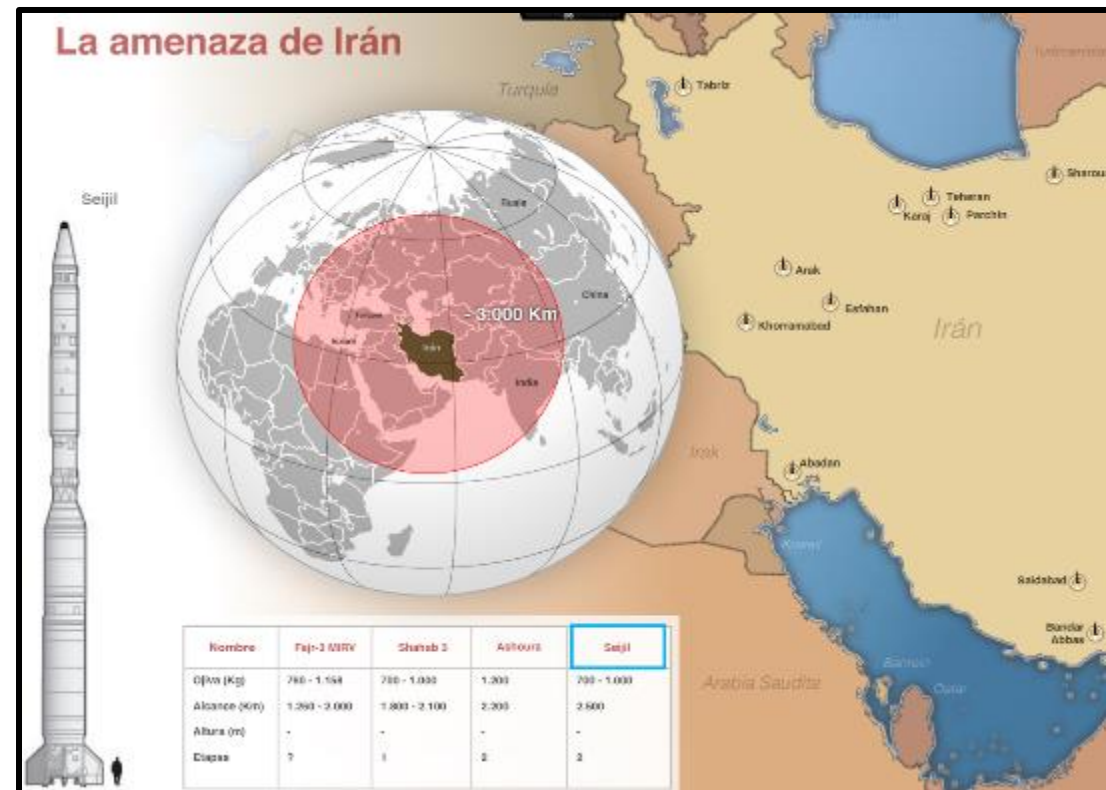
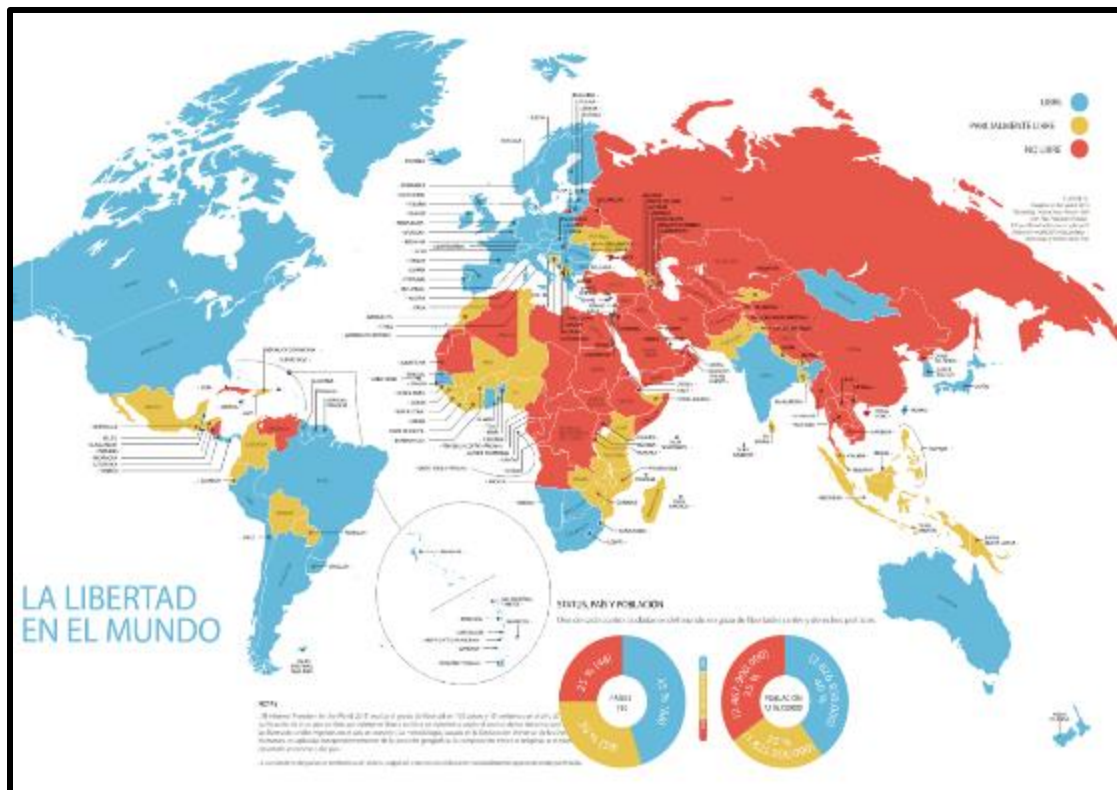
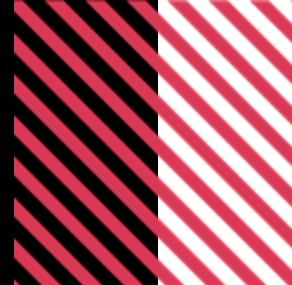
Ilustraciones cortesía de Global Map producto de Buniak & Co. Aliado estratégico de PwC

¿Qué tanto conoce como le afecta estas situaciones que ocurren hoy día en el mundo?



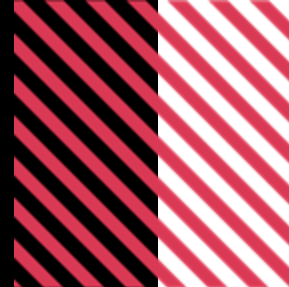
Ilustraciones cortesía de Global Map producto de Buniak & Co. Aliado estratégico de PwC

¿Qué tanto conoce como le afecta estas situaciones que ocurren hoy día en el mundo?



Ilustraciones cortesía de Global Map producto de Buniak & Co. Aliado estratégico de PwC

¿Qué tanto conoce como le afecta estas situaciones que ocurren hoy día en el mundo?



EL MUNDO

España Opinión Actualidad Económica Internacional Deportes Cultura Menú 0,50 EUROS/SEMANA Inicia sesión

España Madrid Andalucía Aragón Baleares Cataluña Comunidad Valenciana Extremadura Galicia Más

EL PANEL

La mayoría de los españoles considera que hay "demasiados inmigrantes": simpatía por los latinos y sólo un 3,4% con los magrebíes

EL PAÍS

9J | ELECCIONES EUROPEAS

SUSCRÍBETE

INICIAR SESIÓN

ELECCIONES EUROPEAS >

Dinamarca, punta de lanza europea de la política restrictiva con la inmigración

El país nórdico, que ha incrementado las expulsiones y recortado la protección de los solicitantes de asilo, se ha convertido en modelo para otros países de la UE

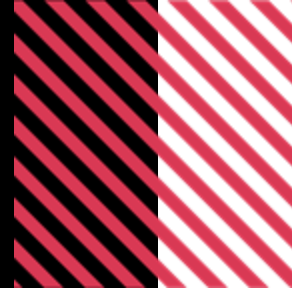
The New York Times

Mundo Estados Unidos América Latina Negocios Ciencia y Tecnología Cultura Estilos d

La llegada del Tren de Aragua a EE. UU. aviva el miedo, la delincuencia y las medidas fronterizas

La aparición de la banda criminal venezolana en la ciudad de Nueva York, y en otros lugares, ha llevado a las fuerzas del orden a elaborar estrategias para frenar su crecimiento.

¿Qué tanto conoce como le afecta estas situaciones que ocurren hoy día en el mundo?



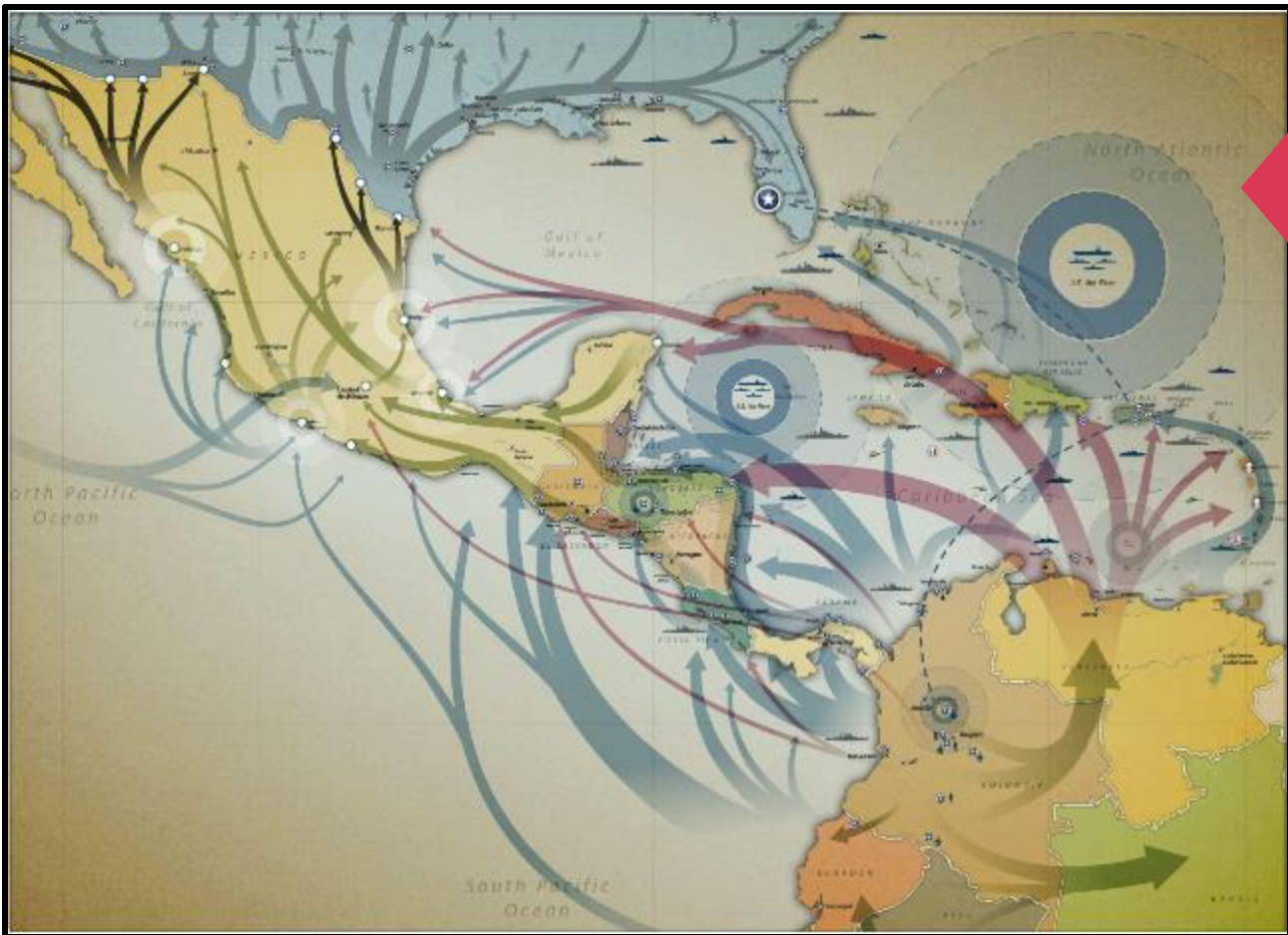
Beep ... Beep ... y no es el correccaminos



¿Qué tanto conoce como le afecta estas situaciones que ocurren hoy día en el mundo?

Nuestro Atlántico – Mar Caribe

Las rutas del narcotráfico



Ilustraciones cortesía de Global Map producto de Buniak & Co. Aliado estratégico de PwC

- En nuestra región, uno de los problemas principales tiene que ver con el narcotráfico;
- Esto genera múltiples problemas de corrupción, tráfico de personas, etc.;
- Relación directa con la estabilidad democrática de la región.

Principales amenazas a las que las organizaciones dicen sentirse muy o extremadamente expuestas en los próximos 12 meses

Inflación

39%

Riesgos Cibernéticos

37%

Volatilidad Macroeconómica

33%

Riesgos digitales y tecnológicos

32%

Cambio climático

28%

Conflicto geopolítico

26%

Riesgos para la salud

23%

Desigualdad social

22%

Sources: PwC's 26th Annual Global CEO Survey, WEF Global Risks Report 2023

La tecnología también está cambiando las percepciones del riesgo

- La tecnología está dando forma a la exposición de una organización al riesgo, su apetito por asumirlo y las herramientas para mitigarlo
- Un tercio de los directores ejecutivos encuestados se sienten muy o extremadamente expuestos al riesgo cibernético
- Otros riesgos digitales y tecnológicos están casi a la par de la volatilidad macroeconómica.



La automatización con inteligencia artificial puede ayudarnos a mejorar la eficiencia, mientras que las capacidades de análisis de datos pueden ayudarnos a tomar decisiones más precisas y mitigar los riesgos.

CFO, sector de servicios empresariales de EE. UU., encuestado en la encuesta de riesgo global de PwC

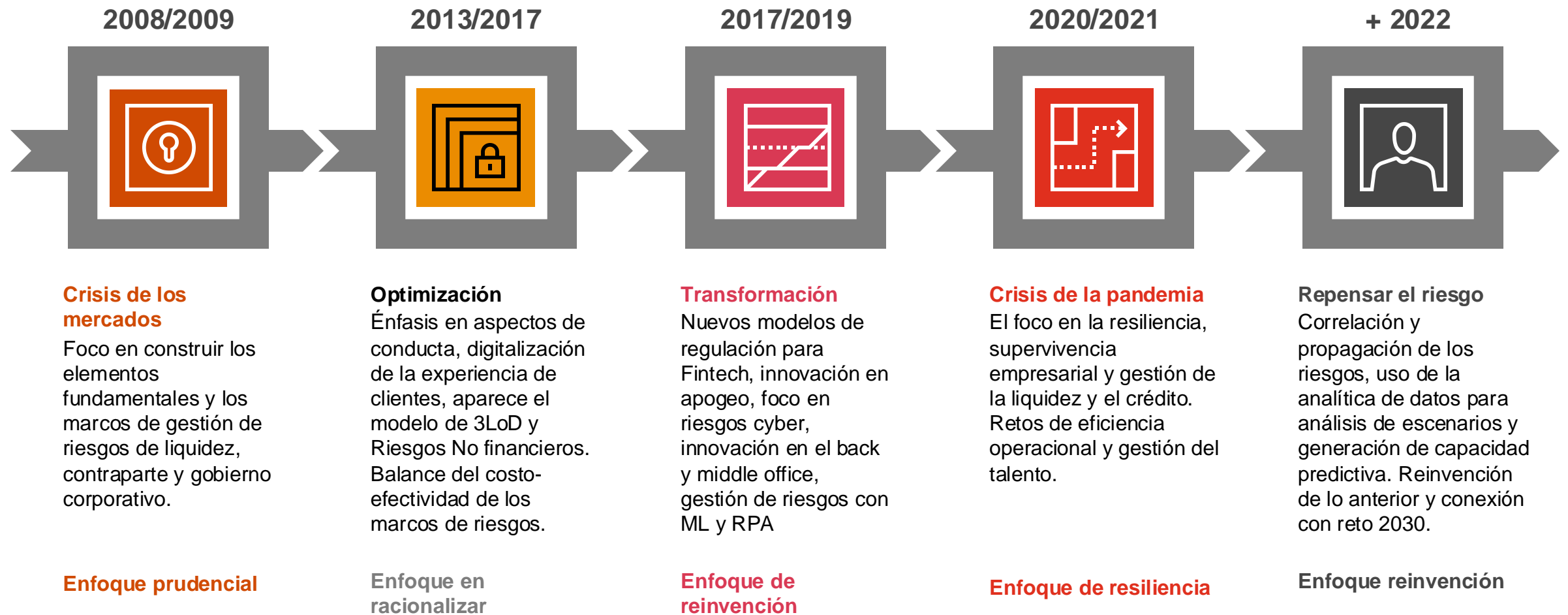
A hand holding a pen points to a digital financial chart. The chart features a candlestick pattern with green and red bars, set against a blue grid background. A world map is faintly visible in the background. In the top right corner, the text '+83.44%' and '7102.00' is displayed. The number '7.45' is also visible on the left side of the chart.

¿Cómo impacta todo esto desde el punto de vista de riesgos globales?

La evolución del riesgo: ¿Hay algo por re-inventar?



¿Cómo ha sido la evolución del riesgo en los últimos 5 años?





El riesgo geopolítico y económico tiene un impacto significativo en los servicios financieros





Algunos de estos impactos pueden ser:

- 1. Aumento de los precios de los préstamos:** los bancos pueden aumentar los precios de los préstamos para compensar el riesgo adicional que asumen debido a los acontecimientos geopolíticos.
- 2. Reducción de la rentabilidad:** el riesgo geopolítico puede provocar una disminución de la rentabilidad bancaria, especialmente para los bancos más pequeños y aquellos con capitalizaciones más débiles.
- 3. Reducción de la liquidez:** el riesgo geopolítico puede hacer que los inversores trasladen su dinero de inversiones más riesgosas a activos más seguros, lo que puede reducir la liquidez de los bancos.
- 4. Mayor riesgo de ciberataques:** el riesgo geopolítico puede aumentar el riesgo de ciberataques a los bancos, lo que puede afectar su riesgo operativo y resiliencia.
- 5. Interrupción de la cadena de suministro:** el riesgo geopolítico puede interrumpir las cadenas de suministro, lo que puede afectar el riesgo operativo y la resiliencia de un banco.
- 6. Cumplimiento de sanciones:** el riesgo geopolítico puede aumentar el riesgo de cumplimiento de sanciones, lo que puede afectar el riesgo operativo y la resiliencia de un banco.
- 7. Riesgo reputacional:** el riesgo geopolítico puede aumentar el riesgo para la reputación de un banco, lo que puede afectar su riesgo operativo y su resiliencia.
- 8. Volatilidad monetaria:** La inestabilidad económica puede llevar a una devaluación de la moneda, impactando en la inflación, políticas fiscales y perspectivas de tasas que impactan a todos los sectores.
- 9. Clima de inversión:** La incertidumbre global, combinada con la local, pueden disuadir la inversión, el ambiente de los negocios y la visión de largo plazo.



Estos riesgos globales (políticos, ambientales, sociales y económicos) son impredecibles y difíciles de identificar y evaluar, lo que los convierte en un factor de riesgo más que un riesgo concreto.

Para gestionar el riesgo geopolítico, los bancos pueden analizar la información relevante, predecir megatendencias y establecer directrices y barreras de protección.



Todo está conectado ...

Tendencias macro que impulsan la disrupción y el cambio

- Cambio tecnológico/IA
- Amenazas cibernéticas
- Disrupción de la cadena de suministro
- Regulación compleja
- Geopolítica
- Transformación de la fuerza laboral
- Clima y ESG
- Volatilidad económica

Disrupciones políticas y sociales

Categorías de riesgos

Financieros

- Crédito
- Mercado
- Liquidez
- Seguro/Reaseguro

No financieros

- Operacional
- Cyber
- Reputacional
- Cumplimiento
- Estratégico



Canales directos

- Ataques cyber
- Interrupción de operaciones
- Sanciones
- Terceras partes
- Conducta de mercado
- Experiencia cliente
- Capital humano

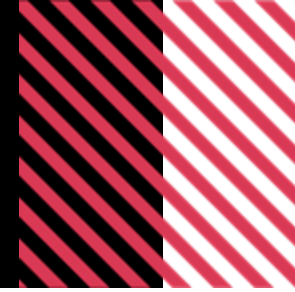
Canales macroeconómicos y geopolíticos

- Inflación | actividad económica
- Comportamiento de los mercados
- Política monetaria y cambiaria
- Eventos disruptivos globales

Canales de entrada

Disrupciones económicas y climáticas

El riesgo estratégico está inmerso en el mismo apetito por el riesgo de las organizaciones

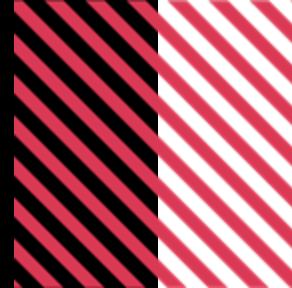


- ¿Se debe pasar de un análisis estático (matrices) a uno más dinámico ((escenarios, stress testing, sensibilidad, etc.) para ciertos tipos de riesgos?
- ¿Cuáles son los riesgos emergentes que surgen de los escenarios de riesgos analizados?
- ¿Cuáles son las correlaciones en segmentos y concentraciones relevantes de riesgos?
- ¿El Board entiende la manera de retar la visión estratégica de los riesgos globales relevantes?
- ¿Se acepta, transfiere, evita o mitiga los riesgos que mayor probabilidad de impacto en la capacidad de gestionar riesgos?
- ¿Es necesario modificar/eliminar/introducir estrategias de negocio, operacionales o financieras actuales?
- ¿La propuesta de riesgos requiere un playbook para responder a determinadas disrupciones relevantes?

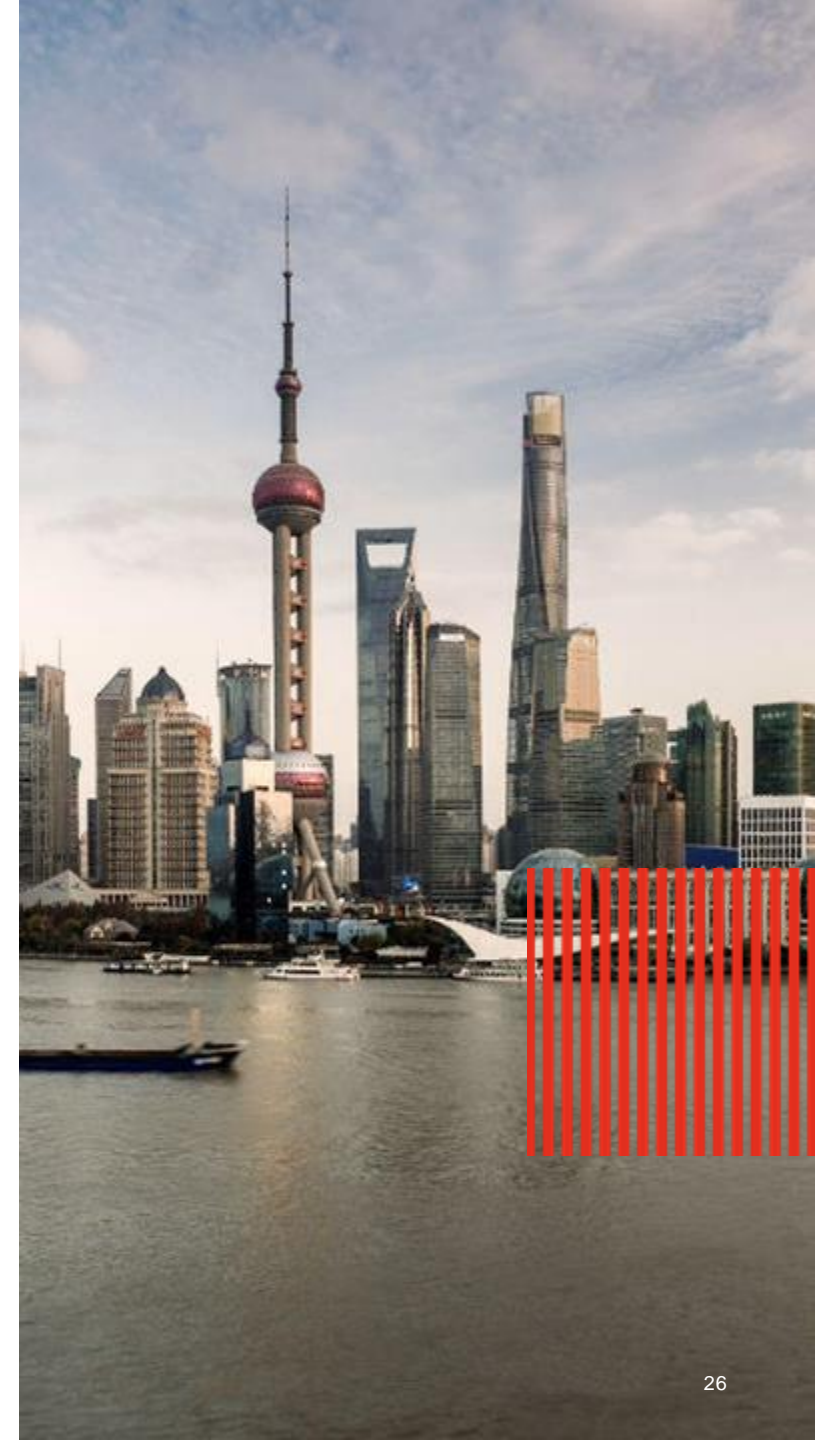


- ¿Cuáles son las disrupciones que impactan directamente o a través de canales indirectos la visión de negocio o sector en corto o mediano plazo?
- ¿Cómo se vinculan los escenarios de riesgos con KPI relevantes?
- ¿Qué herramientas/técnicas permiten visualizar los riesgos geopolíticos y económicos?
- ¿De qué manera se correlacionan los riesgos?
- ¿Cómo se correlacionan el impacto de los riesgos versus el apetito de riesgos?
- ¿Qué escenarios de stress impactan en las expectativas de ingresos y costos, cuotas de mercado, segmentos de clientes, pueden tener una mayor correlación con los canales de riesgos geopolíticos y económicos?
- ¿De qué manera se impactan las exposiciones, concentraciones, límites, relaciones con contrapartes y cobertura geográfica?

¿Cuáles son las áreas donde el riesgo puede ser una oportunidad?



- Los riesgos geopolíticos y económicos podrían actuar como impulsores de los riesgos prudenciales tradicionales de diversas maneras;
 - El riesgo de mercado podría verse afectado por una mayor volatilidad del mercado en las que a veces se gana y otras veces se pierde;
 - El riesgo operativo y la resiliencia por un mayor riesgo de ciberataques directos o indirectos, interrupciones de la cadena de suministro, cumplimiento de sanciones o riesgo reputacional, promueven crear e innovar en muchos casos;
 - Los riesgos estratégicos, cuando las empresas tienen que salir de un mercado rápidamente o entrar a otro;
 - Los riesgos crediticios en la medida en que cualquiera de esos riesgos afecte la capacidad de pago de los clientes, que implica segmentar mejor y asegurar la contingencia;
 - Nuevos negocios para las aseguradoras que ofrecen seguros contra riesgos políticos, cibernéticos o de interrupción de negocios que requieren modelar más inteligentemente el riesgo;
 - La identificación de riesgos a través de canales macroeconómicos menos directos, como la reducción de la actividad económica y los flujos comerciales, entre otros.



Liderar desde el riesgo estratégico: ¿Cómo agregar valor a la organización?



Cambiando la forma en que vemos el riesgo



El panorama de riesgos está cambiando y obliga a las organizaciones a transformar y reinventar sus modelos de negocio para seguir siendo relevantes. También está cambiando su enfoque del riesgo, impulsado por mega tendencias y tecnologías como la IA.



45%

de los CEOs creen que su empresa no será viable en diez años si continúa en su rumbo actual.

Encuesta PwC #27 Anual Global de Directores Ejecutivos

Es necesario una visión más estratégica del riesgo



¿Cuáles son las barreras para una mejorada visión de riesgos?

- Vinculación entre riesgos y planificación financiera;
- Visualización de los impactos geopolíticos y geoeconómicos en los análisis de escenarios;
- Entender como los impactos geopolíticos y estratégicos impactan en las expectativas de ingresos y costos, quiebre de la cadena de suministro, impactos en riesgos ESG, entre otros;
- Reporte de riesgos y toma de decisiones en materia de competencia, productos, mercado, recursos, tecnología y talento.

¿Cómo responder desde la función de riesgos?

- Ir hacia herramientas que permitan entender los riesgos a través de:
 - Análisis de escenarios y sensibilidad;
 - Indicadores de riesgos generados en tiempo real
 - Uso intensivo de analítica de datos e IA;
- Vincular indicadores de desempeño clave del negocio con indicadores de riesgos;
- Identificar *White Spaces* donde hay oportunidades y el premio compensa el riesgo dentro del apetito;
- Incorporar el riesgo en la planificación de capital y las proyecciones financieras.

La correlación y propagación del riesgo impacta en la cobertura del panorama de riesgos organizacional

Ejemplos

Riesgo Cyber

¿Cómo los conflictos bélicos incrementan las interrupciones de cibercrimen y ciberseguridad?

Controles y riesgos empresariales

¿Cómo el narcotráfico eleva el riesgo de cumplir y de sanciones?

Riesgos ESG

¿Cómo afecta la producción global de naranjas a la industria de bebidas?

Modelado de Riesgos y Datos

¿Cómo GenAI está cambiando la manera de identificar, medir, responder y monitorear riesgos?

Planificación y gestión de capital

¿Cómo los canales macroeconómicos y geopolíticos configuran escenarios de estrés?

Adoptar o desechar una estrategia

¿El cierre de los corredores marítimos de comercio mundial es una oportunidad o una catástrofe?

Las capacidades de riesgos de las organizaciones están impactadas por riesgos de alta correlación y rápida propagación

Riesgos Globales



Riesgo Empresarial



Resiliencia



Crisis





Brecha entre los pioneros del riesgo y los encuestados en general en cuanto a los resultados obtenidos para mejorar su enfoque de gestión del riesgo

Cómo los pioneros del riesgo están marcando el camino

Replantear el riesgo como una oportunidad de creación de valor. Resultados para pioneros superiores al promedio en un:

- 52 % - Identificación de nuevas oportunidades comerciales
- 52 % - Mejora del desempeño financiero

La necesidad de generar resiliencia también seguirá siendo importante, en particular dado el entorno de riesgo macroeconómico (incluida la resiliencia al riesgo estratégico y la respuesta a las crisis).



¿Qué es necesario cambiar para ver de manera diferente el riesgo estratégico?



- El **análisis de escenarios** y las **pruebas de estrés** pueden ser herramientas clave de gestión de riesgos estratégicos, incluso para establecer el apetito de riesgo y deberían utilizarse de manera sistemática y continua.
- El análisis de **escenarios climáticos** de las empresas puede proporcionar principios rectores útiles para adaptarse o desechar oportunidades de negocio en sectores relevantes
- El **reporte de riesgo** debe ser útil para la toma de decisiones a través del uso de indicadores y datos relevantes y apropiados.
- Además de realizar ejercicios de escenarios independientes, es importante considerar si los riesgos geopolíticos relevantes se reflejan adecuadamente en los procesos existentes de **pruebas de estrés regulatorias y pruebas de estrés inversas** (a través de los ICAAP, ILAAP o NIIF 9).
- El **juicio de expertos** y **supuestos de modelos** pueden ser aceptables. Sin embargo, la **captura y medición de nuevos riesgos** en los modelos requiere evidencia, evitando las “suposiciones generales.
- El objetivo último de realizar un análisis de riesgo geopolítico/geoeconómico debería ser empoderar a los líderes de las entidades para que **tomen decisiones** que mitiguen los riesgos y **aprovechen las oportunidades**.

¿Cómo ser un pionero en materia de riesgos estratégicos a partir de la geopolítica y economía?

1. Incorporar el concepto en el análisis de escenarios de estrés

2. Incorporar el concepto en la formulación de la estrategia

3. Refinar la manera en que se recopilan y analizan los datos

4. Incorporar el concepto para transformar la reportería de riesgos

5. Correlacionar riesgos financieros y no financieros y sus dinámicas

Uno de los mayores riesgos hoy en día es el riesgo de no hacer nada...



Preguntas y respuestas / Discusión abierta



Gracias



© 2024 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.

