



# Riesgos en México 2021

Navegando a través de la incertidumbre



1

**Administración de Riesgos**

# Contenido

- 03 | **Introducción**
- 04 | **Entorno actual de riesgo**
- 06 | **El impacto de la incertidumbre**
- 07 | **Entre riesgos y supervivencia**
- 09 | **¿Quién es quién en la gestión de riesgos?**
- 10 | **Gestión de riesgos y Consejo de Administración**
- 11 | **Impacto de las fuentes de información**
- 13 | **Toma de decisiones informada**
- 14 | **El éxito en la gestión de riesgos**
- 15 | **Conclusiones**

## Introducción

El entorno actual ha dejado de manifiesto ciertos factores de inestabilidad en las estructuras organizacionales, que sugieren la necesidad de ajustar la operación y, en algunos casos, la propia definición del modelo de negocio. En este sentido, transformar o reforzar capacidades en aspectos clave es una iniciativa fundamental para la mayoría de las empresas.

Temas como la reconfiguración y automatización de procesos, la digitalización de servicios o nuevos esquemas de trabajo emergen como puntos prioritarios a desarrollar de forma urgente, en función de la posición en la que se encuentren las compañías ante la pandemia de COVID-19:

- a)** Sectores con estructuras inestables y vulnerabilidades sostenibles a corto plazo, y que requieren transformarse para volver a cobrar relevancia
- b)** Grupos de negocios cuya recuperación estará estrechamente ligada al restablecimiento de la economía
- c)** Empresas cuyos cambios en la dinámica social y de negocios han acelerado su crecimiento
- d)** Negocios que han perdido relevancia e incluso viabilidad de manera repentina

En este entorno, identificar, analizar y gestionar los riesgos desde diferentes perspectivas se convierte en una herramienta de gran utilidad. Con esto en mente, KPMG en México lleva a cabo el estudio *Riesgos en México 2021. Navegando a través de la incertidumbre*, cuyos resultados, en conjunto con los de *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2021*, reflejan los desafíos que tienen las empresas en la nueva realidad.

# Entorno actual de riesgo

Sin duda 2021 ha representado un año de grandes retos para las organizaciones en México. Con el fin de entender el entorno actual de riesgo en México, durante nuestra encuesta de *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2021* preguntamos sobre los riesgos de negocio con una mayor posibilidad de ocurrir que ocasionarían impactos relevantes en la estrategia empresarial.

## ¿Qué riesgos de negocio tienen mayor posibilidad de ocurrir y ocasionarían impactos relevantes (cualitativos y cuantitativos) en la estrategia de la empresa en 2021?



49% Atracción y retención del talento

45% Falta de liquidez

42% Ciberataques

42% Inseguridad pública

37% Falta de innovación en la oferta de productos o servicios

31% Falta de adopción de tecnología emergente o disruptiva

26% Inadecuada planeación en la sucesión de puestos claves

25% Obsolescencia de la infraestructura de TI

21% Incumplimiento regulatorio

16% Incremento de tasas de interés

15% Gestión inadecuada de temas ambientales, sociales y de gobernanza (ASG)

13% Inadecuada aplicación de códigos de ética y conducta

\*La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

La encuesta *Riesgos en México 2021* muestra las inquietudes sobre el posible impacto en la capacidad de las empresas de lograr sus objetivos, entre los que destacan: falta de liquidez y capital de trabajo (55%); la necesidad de reconfigurar su modelo de negocio (50%); cambiar la estructura organizacional (46%); reducir o suspender contrataciones o inversiones de capital (44%), y pérdida de clientes y proveedores (44%).

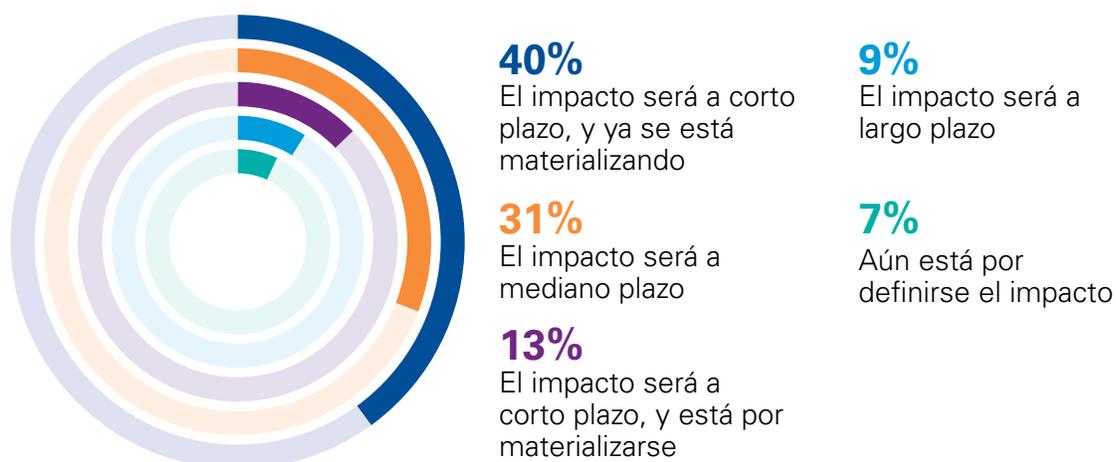
### ¿La posible materialización de riesgos empresariales tendrá alguno de los siguientes efectos en la organización?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Sobre estos impactos, 40% de las compañías esperan que se materialicen a corto plazo, y 31% confía en que esto se dé un poco más adelante en el futuro.

### ¿Considera que los riesgos que amenazan la estrategia tendrán un impacto a corto, mediano o largo plazo en la organización?



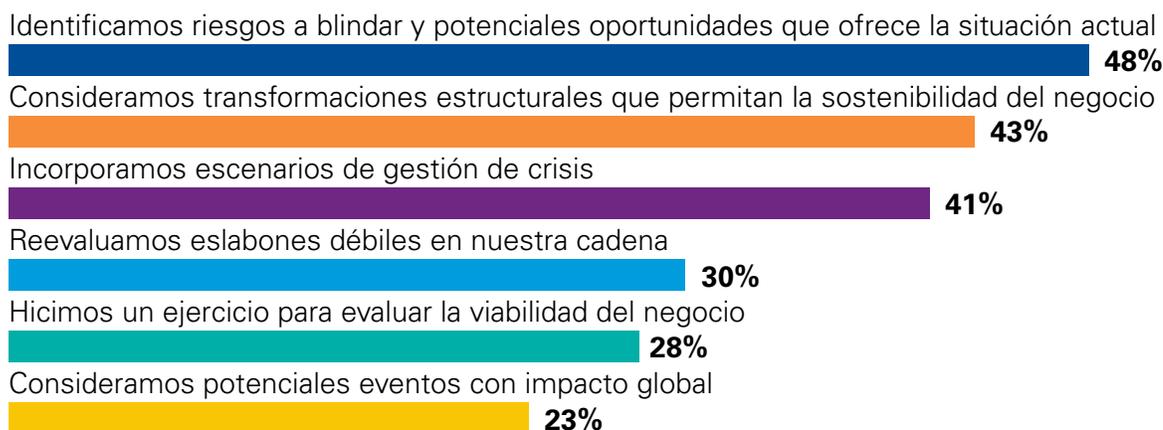
A pesar de que 48% de las empresas consideran que los riesgos que amenazan el logro de la estrategia tenderán a disminuir en los siguientes años, existe la necesidad de ajustar el enfoque de evaluación de riesgo emprendiendo actividades como:

- Identificar riesgos a blindar y oportunidades potenciales (48%)
- Considerar transformaciones estructurales para mantener la continuidad del negocio (43%)
- Incorporar escenarios de gestión de crisis (41%)

Por otro lado, llama la atención que 28% realice ejercicios para evaluar la viabilidad del negocio, lo cual representa un indicador del impacto de la crisis actual en la operación de las organizaciones, así como del nivel de conciencia sobre la relevancia de actuar con profundidad para mantener la capacidad de lograr sus objetivos.

De igual forma, destaca que, a pesar de la contingencia actual, solo 23% considere potenciales eventos de impacto global en su enfoque de análisis de riesgos.

### ¿Cómo cambió su evaluación de riesgo empresarial a partir de 2021?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Nueve de cada diez empresas (90%) consideran que el desequilibrio ambiental puede generar eventos de alto impacto a escala global; sin embargo, seis de cada diez (62%) se muestran optimistas al señalar que hay forma de detenerlo o de reducir sus efectos al mínimo. En este sentido, aún hay mucho camino por recorrer con interesantes retos que involucran a todos los sectores de la sociedad global.

En este entorno, la gestión de riesgos presenta desafíos importantes para los líderes de estas iniciativas, pues implica enfoques de pensamiento distintos a los utilizados antes de la crisis sanitaria, con un nivel de profundidad y claridad que conduzca a crear iniciativas innovadoras, reforzar las actuales y promover la acción coordinada en todas las capas de gestión y desde todos los pilares del negocio: estratégico, operativo y talento.



# El impacto de la incertidumbre

El contexto actual presenta pocas garantías de seguridad para la continuidad de las organizaciones, por lo que contar con un programa integral de riesgo empresarial se vuelve crítico para tener visibilidad de los desafíos a afrontar y los planes de acción a ejecutar para elevar la capacidad de gestión en el entorno actual.

En este sentido, es esencial que las compañías reconozcan si su programa de gestión de riesgo empresarial satisface los requerimientos de la dinámica actual. Cuatro de cada diez (40%) señalan que ya cuentan con una evaluación de riesgo, y 27% está trabajando para establecerla.

**¿La empresa lleva a cabo regularmente una evaluación de los riesgos que podrían amenazar el logro de la estrategia (riesgo empresarial)?**



40%

Sí contamos con una evaluación de riesgo empresarial



27%

No, pero realizaremos una evaluación o estamos en proceso de realizarla



22%

Sí, aunque hemos identificado áreas de oportunidad



11%

No, y no existen planes de realizar una evaluación de riesgo empresarial



# Entre riesgos y supervivencia

La evaluación de riesgo empresarial (*enterprise risk assessment*) es uno de los primeros pasos para contar con un programa que atienda las amenazas potenciales para la compañía de forma integral.

El presente estudio revela que las compañías en México se encuentran en un periodo de maduración: 61% trabaja en un programa para gestionar y afrontar los riesgos empresariales, mientras 28% reporta que ha alcanzado la madurez en la gestión de riesgos al ya contar con un programa formal.

## ¿Qué enunciado se asemeja más a la gestión de riesgos en la organización?

Estamos trabajando en un programa para gestionar y afrontar los riesgos empresariales y emergentes



Contamos con un programa formal para gestionar y afrontar riesgos empresariales y emergentes



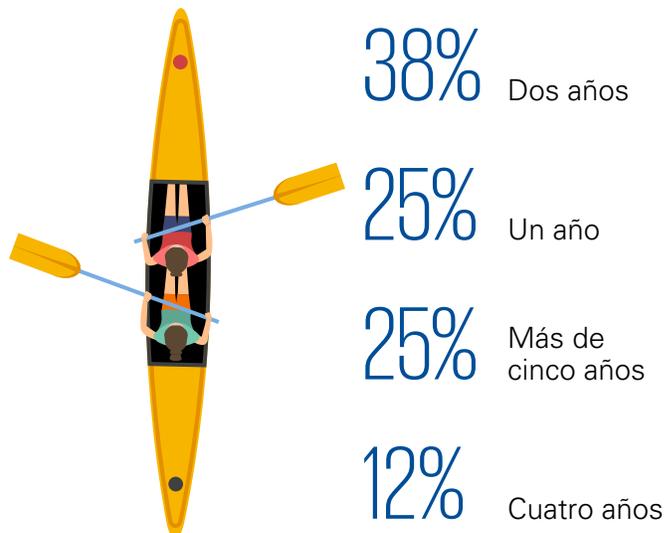
No contamos con un programa para gestionar los riesgos ni para identificar riesgos emergentes



No obstante, 11% señala que todavía carece de las herramientas para identificar y solventar riesgos, lo cual puede colocar a estas empresas en situaciones de alta vulnerabilidad en los próximos años.

Por otra parte, seis de cada diez organizaciones (63%) han realizado evaluaciones de riesgo durante los dos últimos años, y, en contraste, solo 25% lleva más de cinco años realizando ejercicios de este tipo, lo cual muestra que la contingencia actual funcionó como detonador al hacer clara la necesidad de procesos de gestión de riesgos dinámicos y en constante evolución.

## ¿Cuánto tiempo lleva realizando evaluaciones de riesgo empresarial?



Como era de esperarse, la pandemia ha detonado un entorno complicado para las empresas en México sin importar su tamaño, lo cual ha conllevado riesgos específicos que deben ser atendidos de forma inmediata para asegurar la supervivencia de los negocios.

De acuerdo con los resultados de *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2021*, 44% de las compañías consideran que, derivado de la pandemia, reforzaron su programa de gestión de riesgos. De hecho, existe una marcada diferencia por tamaño de empresa: 58% de las organizaciones consideradas como grandes blindaron su programa, y solo 37% de las medianas siguieron esa línea.



“ Es importante mantener un programa de gestión de riesgos integral, soportado por un análisis desde varias perspectivas, no solo reforzarlo por la incertidumbre que ha generado la contingencia, ya que nada garantiza que este tipo de situaciones pueda ser predecible con suficiente anticipación

**Juan Carlos Reséndiz**

Socio Líder de Asesoría en Gobierno Corporativo,  
Riesgo y Cumplimiento  
KPMG en México

”

Por otro lado, 14% de las organizaciones medianas no tienen planes de invertir en un programa de gestión de riesgos, cifra que se reduce a 7% en el caso de las grandes compañías, probablemente como consecuencia de una mayor conciencia sobre el riesgo de la continuidad del negocio ante la disrupción actual.

En cuanto a las áreas que identifican, analizan y calibran los riesgos estratégicos, las organizaciones señalan que en los escenarios posibles de análisis se involucran de forma distinta tres importantes figuras:

- 1) La Dirección responsable de cada área
- 2) La Alta Dirección
- 3) La función de Auditoría Interna

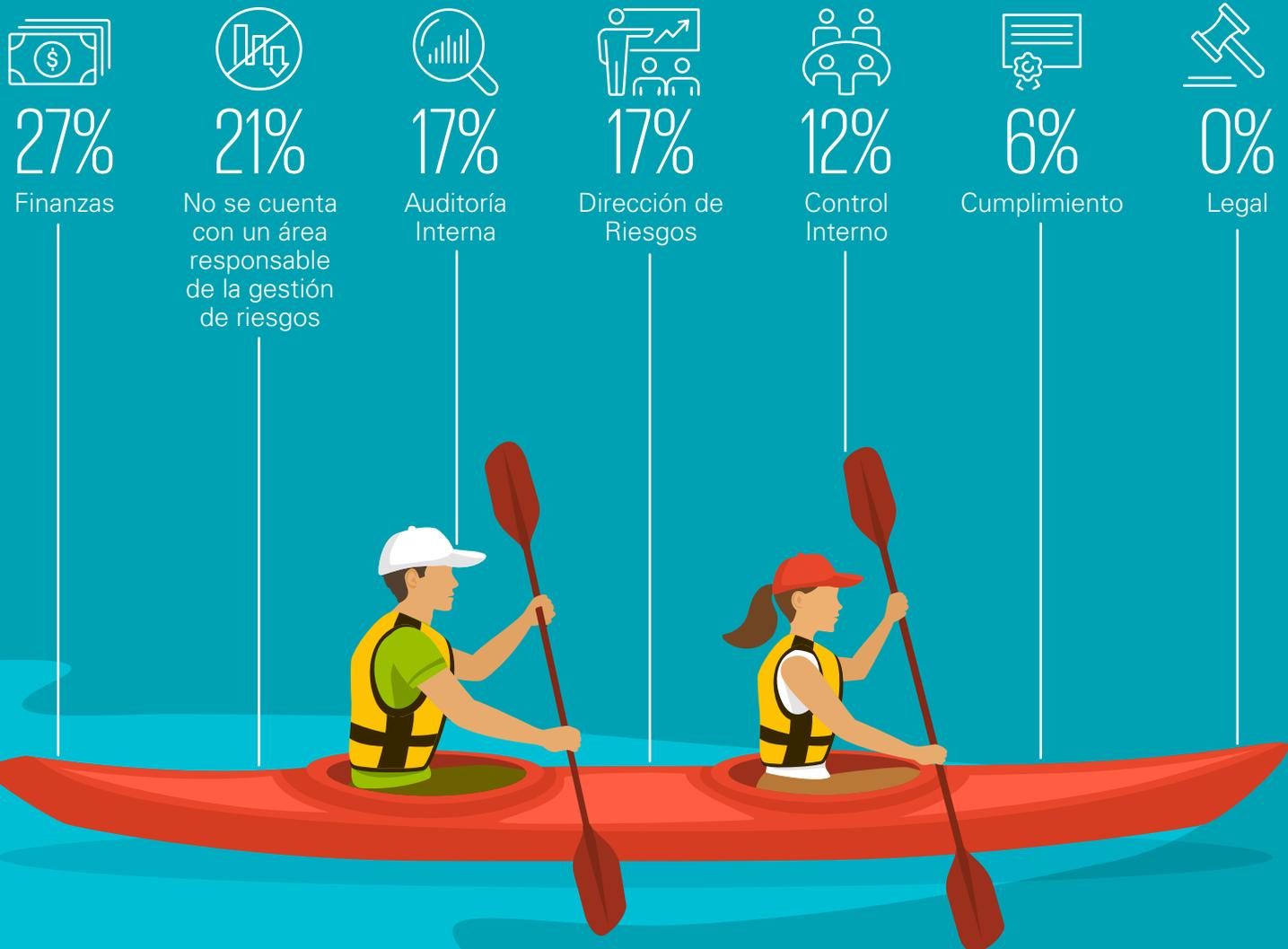
Acerca de cada escenario, la mayoría señala que la Alta Dirección es la responsable de realizar dichas actividades (47%). Por otro lado, 41% menciona que cada Dirección de las diferentes áreas está encargada de identificar los riesgos de sus tramo de gestión, mientras que 12% responde que la figura de Auditoría Interna realiza dichas actividades y posteriormente notifica los resultados del ejercicio a la Dirección General.

# ¿Quién es quién en la gestión de riesgos?

Para la Alta Dirección, las estrategias para la gestión de riesgos recaen, en su mayoría, sobre el área de Finanzas (27%), seguida por la Dirección de Riesgos (17%) y la función de Auditoría Interna (17%), y, en cuarto lugar, el área de Control Interno (12%).

No obstante, 21% no cuenta con un área responsable, lo cual es consistente con la perspectiva de madurez de la función de Gestión de Riesgos en México.

## ¿Cuál es el área dedicada a la gestión y administración de riesgos en la organización?

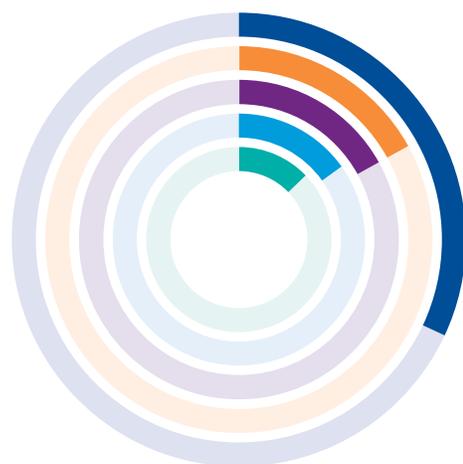


Un tema crítico en la estructura de gestión de riesgos es el papel que desempeña el Consejo de Administración al ser el responsable principal. En algunos casos, lo delega al Comité de Auditoría o a un comité específico de riesgos, pero se mantiene como responsable del tema; por ello, es esencial revisar el nivel de involucramiento y enfoque del Consejo en los programas actuales de las empresas.

## Gestión de riesgos y Consejo de Administración

De acuerdo con la encuesta, en 38% de las empresas el plan de gestión de riesgos es revisado y aprobado por el Consejo de Administración, mientras que en 13% es el mismo Consejo de Administración el encargado de tomar el liderazgo de la ejecución del programa; sin embargo, 17% afirma que el Consejo no se involucra ni en la ejecución ni en la aprobación.

### ¿Qué enunciado se asemeja más al involucramiento del Consejo de Administración en la gestión de riesgos?



**38%**

El plan de gestión de riesgos es aprobado por el Consejo

**15%**

Es un tema en la agenda del Consejo que se atiende para cumplir un requisito

**17%**

Algunos consejeros lo consideran importante, mientras que otros no tanto

**13%**

El Consejo toma el liderazgo de la ejecución del programa de gestión de riesgos

**17%**

El Consejo no se involucra

Además, 15% afirma que el plan de riesgos es un tema en la agenda del Consejo que se atiende solo para cumplir un requisito, y en otro 17% algunos de los consejeros consideran importante tocar el tema de riesgos durante sus sesiones, pero otros no tanto.



“ El Consejo de Administración debe tener un papel protagónico para la adecuada gestión de riesgos, y debe ser una prioridad en la agenda de cualquier organización que desee ser líder en su sector ”

**José Carlos Ortiz**

Director de Asesoría en Gobierno Corporativo,  
Riesgo y Cumplimiento  
KPMG en México

# Impacto de las fuentes de información

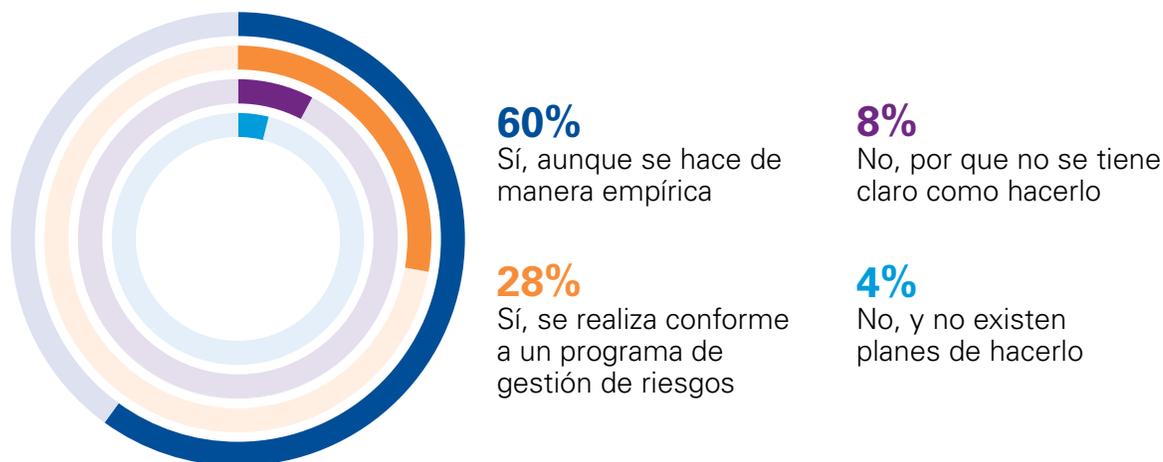
La gestión de riesgos necesita la participación del Consejo de Administración y también el uso de información relevante y oportuna sobre riesgos estratégicos para la toma de decisiones.

La mayoría de la muestra afirma que dentro de las reuniones del Consejo de Administración o de la Alta Dirección se considera información relevante y oportuna sobre riesgos estratégicos y su gestión (60%).

Esto se alinea a preguntas anteriores, ya que un porcentaje similar contestó que aún se encuentra trabajando en su programa de gestión de riesgos, con un manejo todavía empírico de esta información en la toma de decisiones.

En contraste, únicamente 28% usa información que proviene de un programa formalizado de gestión de riesgos. Además, 8% no tiene claro cómo involucrar estos datos durante las sesiones, y 4% no tiene planes de hacerlo.

## ¿Dentro de las reuniones del Consejo de Administración o de la Alta Dirección se considera información relevante y oportuna sobre riesgos estratégicos y su gestión?

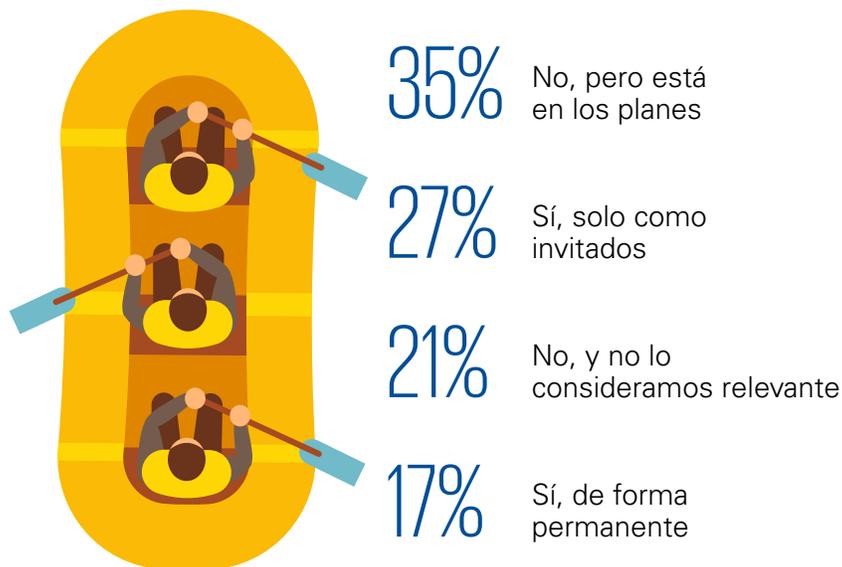


Por otro lado, a medida que las empresas en México se han transformado en organizaciones más complejas y especializadas, se ha vuelto fundamental contar con especialistas que asesoren a los líderes del programa de gestión de riesgos.

Es posible notar que 35 % de las compañías no cuentan con consejeros con estas características, pero está dentro de sus planes involucrarlos. Por otra parte, 21% no tiene apoyo y no lo considera relevante para el ejercicio de sus funciones.

Seis de cada diez directivos utilizan información empírica para su gestión de riesgos

## ¿El Consejo de Administración tiene incorporados especialistas en gestión de riesgos?



De las empresas que sí cuentan con especialistas en riesgos como asesores, 27% solo les tienen como invitados a ciertas sesiones, contrastando con 17% que tienen asesoría dentro de sus sesiones del Consejo de Administración de forma permanente.

Es trascendental que todos los niveles sean conscientes de las amenazas potenciales y sus implicaciones en caso de materializarse, pues de esta forma ayudan a que exista una cultura que prioriza la gestión de riesgos.

Cinco de cada diez empresas (51%) consideran que podría reforzarse la importancia sobre el concepto de gestión de riesgos mediante entrenamientos, mientras que 34% se sienten seguras en cuanto a que todas las capas de gestión tienen el mismo entendimiento de las amenazas; por último, 15% cree que cada área o líder tiene un entendimiento diferente de lo que es un riesgo para la compañía.

## ¿Qué enunciado se asemeja más al entendimiento sobre el riesgo en la organización?

Podría reforzarse la importancia del concepto de riesgos mediante entrenamientos



Se tiene el mismo entendimiento sobre la importancia del riesgo en todas las capas de gestión



Cada área o líder tiene un entendimiento diferente del riesgo



# Toma de decisiones informada

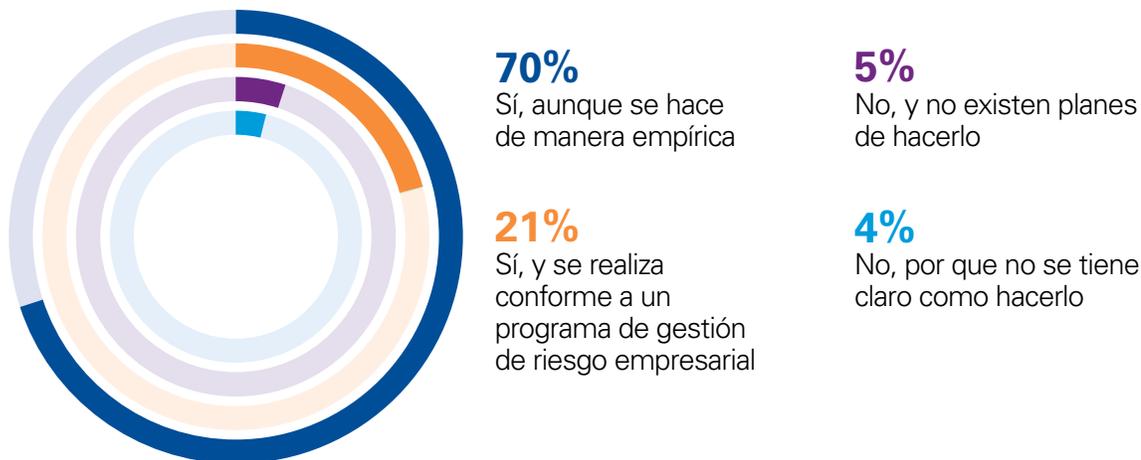
Además de la importancia del involucramiento del Consejo de Administración y el mensaje que debe mandar sobre el alcance de la gestión de riesgos, es esencial que las compañías tomen en cuenta los posibles riesgos del ambiente en el que se desarrollan y la industria a la cual pertenecen, para la definición de su estrategia corporativa.

Esto les haría cuestionarse si el Consejo de Administración cuenta con fuentes formalizadas de información con las cuales analizar y documentar las posibles amenazas que podrían afectar la operación, para que posteriormente en las sesiones determinen

las mejores formas de anticipar su materialización y estén preparadas para enfrentarlas.

Siete de cada diez organizaciones (70%) mencionan que tienen información sobre posibles riesgos que podrían afectarlas y la gestión que se requiere. No obstante, su nivel de formalización es bajo, ya que cuentan con esta información de manera empírica, lo cual deja una gran área de oportunidad para los programas de gestión de riesgo. Contar con un proceso formal promueve que la información llegue al Consejo para análisis y gestión de aspectos clave.

## Cómo parte de la definición de la estrategia, ¿integra información sobre posibles riesgos y la gestión requerida?



Por otro lado, 21% cuenta con un programa de riesgos formalizado que ayuda al Consejo de Administración en la definición de la estrategia empresarial.

Este desequilibrio entre las organizaciones que forman su estrategia considerando planes e información documentada sobre riesgos y las que no lo hacen, evidencia el nivel de madurez actual de las empresas en México en esta materia.

La mayoría de las organizaciones (61%) apenas están trabajando en un programa para gestionar y afrontar los riesgos empresariales y emergentes; solo 28% cuenta con un esquema formal, y 11 % no tiene ningún programa para gestión de riesgos, lo que las coloca en desventaja en un escenario globalizado.

## El éxito en la gestión de riesgos

Una evaluación de riesgo empresarial exitosa se traduce en qué tan oportunamente se brinda al Consejo de Administración la información sobre los riesgos para la toma de decisiones estratégicas de la compañía. Esta afirmación sería el resultado de contar con una función de Gestión de Riesgos madura.

Cinco de cada diez empresas (54%) consideran que la información obtenida de la evaluación de riesgos es utilizada de forma oportuna para la toma de decisiones estratégicas; 34%, que la información podría ser más oportuna; 9%, que su evaluación de riesgos se traduce solamente en una lista de riesgos posibles, y solo 3% piensa que es necesario mejorar la forma en que se obtiene y utiliza la información.

### ¿La evaluación de riesgo empresarial provee información oportuna para la toma de decisiones estratégicas?



54%

Sí, la evaluación se utiliza para decisiones estratégicas



34%

Sí, aunque la información podría ser más oportuna



9%

No, únicamente se hace una lista de riesgos posibles



3%

No, falta integrar la evaluación al negocio de mejor manera



A lo largo de los años, las compañías han gestionado este tema utilizando distintas herramientas tecnológicas, las cuales, no han estado exentas de mejoras en la última década. Dichas tecnologías facilitan la documentación, gestión y monitoreo de los riesgos.

Gran parte de las organizaciones en México no cuentan con una herramienta tecnológica para gestionar sus riesgos y no tienen contemplado invertir en una (58%). Por otro lado, 22% no cuenta con herramientas tecnológicas, pero sí tiene planeado invertir en esta materia próximamente, y solo 20% cuenta actualmente con herramientas para administrar el riesgo.

Uno de los principales aspectos a considerar para un proceso maduro de gestión de riesgos es aprovechar herramientas tecnológicas actuales, con las que gran parte de las actividades relacionadas representen un trabajo automatizado y, por lo tanto, permita a las funciones ser más eficientes en su operación.

### ¿Utiliza alguna herramienta tecnológica para la administración de riesgos?

No, y no se tiene contemplado invertir en una herramienta



No, pero se tiene planeado invertir próximamente



Sí, utilizamos herramientas para administrar riesgos



Respecto al 20% de las compañías que ya cuentan con una plataforma tecnológica para realizar la gestión de riesgos, 10% usa Oracle Cloud, y otro 10%, SeviceNow, entre otras

## Conclusiones

Los datos del presente análisis ofrecen un panorama reconfigurado por la contingencia de COVID-19, en el cual podemos observar un interés renovado de las organizaciones para mejorar su programa de gestión de riesgos.

Existen diversos retos por afrontar, destacando por su relevancia la integración de herramientas tecnológicas que incrementen la utilidad del programa para mejorar la administración del negocio. Esta situación resalta como urgente si consideramos que el estudio muestra que gran parte de los procesos se realizan de manera empírica o sin tecnología.

Para acompañar esta integración de tecnología será de utilidad incorporar modelos dinámicos que analicen la evolución de riesgos actuales; que estudien potenciales vínculos entre ellos y el impacto que en combinación pueden tener sobre la organización.

Es necesario comenzar a construir esquemas que incluyan análisis de riesgos emergentes y de oportunidades de negocio que surgen en el entorno actual, con base en información clara que incremente la capacidad de las empresas de mantener el rumbo del negocio en un entorno cambiante e incierto como el actual.



kpmg.com.mx  
800 292 KPMG (5764)  
asesoria@kpmg.com.mx



## Contactos

### **Juan Carlos Reséndiz**

**Socio Líder de Asesoría en Gobierno Corporativo, Riesgo y Cumplimiento KPMG en México**

### **José Carlos Ortiz**

**Director de Asesoría en Gobierno Corporativo, Riesgo y Cumplimiento KPMG en México**

Las declaraciones realizadas en este informe y los estudios de casos relacionados se basan en los resultados de nuestra encuesta y no deben interpretarse como una aprobación de KPMG a los bienes o servicios de las empresas.



La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha en que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas con base en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

© 2021 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., sociedad civil mexicana y firma miembro de la organización mundial de KPMG de firmas miembros independientes afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.