



Riesgos en México 2022

Anticipando rutas de crecimiento

 **DELINEANDO
ESTRATEGIAS**

1

**Administración
de Riesgos**

KPMG en México





Contenido

03	Introducción
04	Riesgos principales y su impacto
07	Mitigar amenazas a la estrategia
11	Efectos en la organización

12	Unificar la gestión de riesgos
15	Herramientas tecnológicas
17	Riesgos ASG y eventos disruptivos
19	Conclusiones

Introducción

Riesgos principales y su impacto

Mitigar amenazas a la estrategia

Efectos en la organización

Unificar la gestión de riesgos

Herramientas tecnológicas

Riesgos ASG y eventos disruptivos

Conclusiones



Introducción

Riesgos principales y su impacto

Mitigar amenazas a la estrategia

Efectos en la organización

Unificar la gestión de riesgos

Herramientas tecnológicas

Riesgos ASG y eventos disruptivos

Conclusiones

Introducción

Las empresas en México se desempeñan actualmente en un entorno dinámico y con diferentes variables a considerar. Por ejemplo, existen eventos de alto impacto como crisis sanitarias, la incertidumbre del entorno global económico, una posible recesión, cadenas de suministro afectadas y conflictos globales que amenazan la continuidad del negocio y, en muchos casos, conllevan plantearse la necesidad de transformar o ajustar operaciones.

Esto conduce a la necesidad de identificar y gestionar riesgos como un elemento clave del negocio al ser el detonador de estrategias eficientes. Aquellas compañías que, de manera proactiva, cuentan con un programa de este tipo estarían mejor preparadas para librar los efectos de acontecimientos de alto impacto.

Entre mayo y junio de 2022, encuestamos a más de 100 directivos en México para conocer sus perspectivas en cuanto a gestión de riesgos. Tres de cada diez empresas participantes (35%) reportan montos superiores a los MXN 30,000 millones (mdp) de ventas anuales; 36% reportan ventas entre los 2,000 y 30,000 mdp, y 29%, menos de 2,000 mdp.

El resultado de la segunda edición de esta encuesta es el estudio *Riesgos en México 2022. Anticipando rutas de crecimiento*, que muestra el panorama empresarial en materia de riesgos, así como las estrategias y herramientas que se utilizan para gestionarlos. Por otro lado, nuestro análisis se enfoca en el nivel de percepción de la Alta Dirección sobre amenazas a corto y mediano plazo y el grado de madurez de las compañías en México.



Riesgos principales y su impacto

Acelerar la transformación digital, así como moverse a esquemas de trabajo a distancia o híbridos han sido temas clave durante la pandemia, y aunque para varias organizaciones esta aceleración tecnológica presenta oportunidades, 55% de los líderes en México cree que los ataques cibernéticos constituyen el riesgo con mayor probabilidad de materializarse en 2023.

Esto puede deberse a que algunas empresas no cuentan con una infraestructura de controles robustos en ciberseguridad, por la inversión que requiere, mientras las grandes corporaciones tienen un mayor presupuesto para destinar recursos a este tema.

Sin embargo, en términos generales, los ataques cibernéticos se han vuelto más complejos, por lo cual las empresas deben seguir refinando sus estrategias de protección, manteniendo tácticas permanentes y en constante evolución.

¿Qué riesgos tienen mayor probabilidad de materializarse actualmente?



Considerando su posible impacto en la organización, ¿qué riesgos deben ser vigilados en 2023?

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



En periodos previos a las crisis sanitaria, el enfoque dominante en las cadenas de valor era la eficiencia en costos y velocidad logística, lo que generó una concentración geográfica de proveedores; sin embargo, ante los cambios geopolíticos y otros acontecimientos recientes, este enfoque ha quedado rebasado.

Hoy en día, los negocios deben tomar en cuenta factores que presentan una volatilidad no esperada como las rupturas de las cadenas de valor, la inflación generalizada en todo el mundo, desastres naturales y crisis sociales de diferente escala. Estas inquietudes se ven reflejadas en que 47% de las organizaciones prevé como segundo riesgo más probable la escasez de insumos clave durante los siguientes meses.

Las interrupciones en el suministro de insumos en el contexto global ha sido una fuerte llamada de atención para varias compañías en nuestro país y en el mundo. La apuesta por centralizar en pocas regiones, más los conflictos actuales, crean inquietudes y problemas que se materializan en escasez de insumos clave, situación que está impulsando un rediseño de las cadenas de valor hacia la búsqueda de cercanía (*nearshoring*) o localizaciones de proveedores clave en distintas geografías para reducir impactos y pérdidas por suspensión de operaciones en localidades afectadas. Asimismo, este riesgo puede verse como una oportunidad clave para las empresas que pueden aprovechar la situación global para atraer inversiones al país.

Esta tendencia global de relocalización de proveedores hace obligatoria la atención de temas como la inseguridad y la falta de estado de derecho, percibidas por 42% de la muestra como factores que pueden inhibir el flujo de inversiones, así como incrementar el costo del financiamiento. Sin duda, los gastos que una compañía destina al rubro de seguridad incrementan sus costos, reduciendo su competitividad en un entorno global.

Asimismo, es importante que las empresas vigilen las amenazas futuras, tomando en cuenta su posible impacto en el negocio. De cara a 2023, implementar medidas de ciberseguridad ágiles y poderosas es un tema clave, ya que 53% de los encuestados consideran los ataques cibernéticos como el principal riesgo a monitorear. Esto

evidencia la relevancia que tiene el gobierno de datos y la gestión de riesgos en los sistemas de información, y que evaluar la madurez y los controles básicos de seguridad informática es esencial para crear un modelo de ciberseguridad y definir el nivel de inversión necesario.





Introducción

Riesgos principales y su impacto

Mitigar amenazas a la estrategia

Efectos en la organización

Unificar la gestión de riesgos

Herramientas tecnológicas

Riesgos ASG y eventos disruptivos

Conclusiones

Asimismo, es necesario que la compañía tenga clara visibilidad con respecto al flujo de entrada y salida de datos, de herramientas para almacenar información, así como de las bases de datos. Esto ayuda a priorizar esfuerzos en las zonas más vulnerables con mayores impacto para la empresa, sus clientes, proveedores y la reputación de la marca en general.

En estos casos, es fundamental dar al talento la capacitación necesaria, pues la gente es una de las puertas de entrada más vulnerables y atractivas para los cibercriminales, sobre todo en un contexto de trabajo a distancia. Es preciso brindar a los colaboradores entrenamiento en temas de ciberseguridad de acuerdo con políticas estrictas pero, al mismo tiempo, de ágil respuesta, sin descuidar la capacidad de operación del negocio. Esto es un reto en sí mismo, pues mantener una alta ciberseguridad en los procesos y herramientas debe lograrse sin entorpecer el flujo de las actividades productivas.

Por otro lado, el incremento en costos de materiales y tarifas de transporte también puede llevar a la escasez de insumos clave. Al ser factores externos e impredecibles, monitorear su comportamiento es importante para crear tácticas de operación ante diversos escenarios.

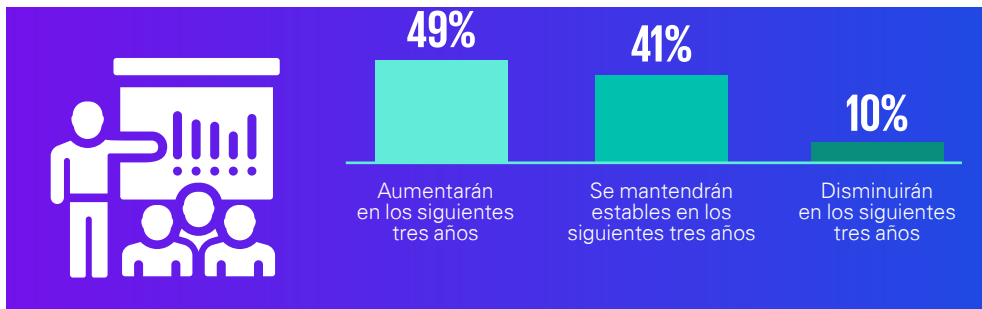
La definición de escenarios de proveeduría limitada ante diversas circunstancias externas puede fortalecer la capacidad de reacción del negocio, ya que implica vigilar los temas geopolíticos, ambientales (cambio climático) y sociales, para anticipar posibles consecuencias y acelerar procesos que permitan gestionar los riesgos más probables.



Mitigar amenazas a la estrategia

Nueve de cada diez empresas (90%) consideran que las amenazas a su estrategia se mantendrán o aumentarán en los siguientes tres años, y solo 10% de la muestra considera que los riesgos que amenazan los planes de su organización disminuirán en los siguientes tres años.

Los riesgos que amenazan la estrategia de su organización:



Esto refleja un panorama poco optimista en el cual las amenazas podrían incluso complicarse todavía más debido a factores como la ciberseguridad, que se convertirán en cuestiones cada vez más sofisticadas, así como los temas geopolíticos, que afectan las cadenas de valor y que parecen no tener fin. Asimismo, la complejidad de incorporar progresivamente nuevos jugadores al entorno empresarial podría incrementar los riesgos, aunque, sin duda, también las oportunidades.



Introducción

Riesgos principales y su impacto

Mitigar amenazas a la estrategia

Efectos en la organización

Unificar la gestión de riesgos

Herramientas tecnológicas

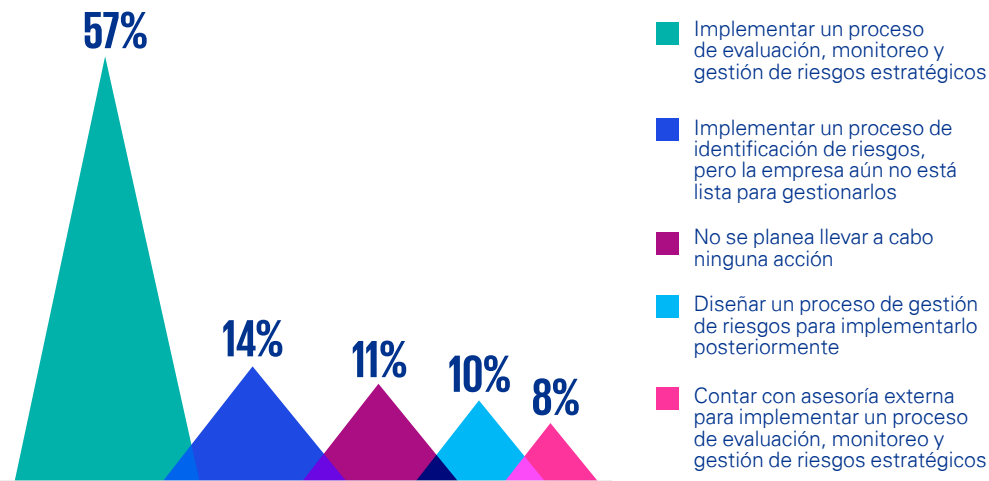
Riesgos ASG y eventos disruptivos

Conclusiones



Las empresas en México muestran un gran interés por atender estos desafíos, ya que siete de cada diez (71 %) han implementado un proceso de identificación, evaluación, monitoreo y gestión de riesgos estratégicos derivado de las amenazas que afronta su negocio; en 2021 apenas 28% contaba con un programa formal para gestionar y afrontar riesgos empresariales y emergentes. Sin embargo, del 71% mencionado solo 14% considera que, a pesar de contar con un programa, su organización aún no está lista para gestionar estos riesgos.

Derivado de los riesgos que podrían amenazar la estrategia de su organización, ¿ha realizado alguna de las siguientes acciones?



Esos números son positivos y muestran la importancia que las empresas dan a la evaluación y gestión de riesgos. Incluso es relevante que hay organizaciones que, aunque aún no cuentan con un proceso terminado, ya empezaron a diseñarlo para implementarlo posteriormente.

La cantidad de negocios que actualmente priorizan estos aspectos puede derivarse de los grandes impactos que sufrieron por temas inesperados como COVID-19, así como la interrupción de cadenas globales, lo cual las ha llevado a identificar la gestión de riesgos como un tema esencial para el negocio.

En el caso de las empresas que cuentan con asesoría externa para implementar una gestión de riesgos estratégicos (8%), es fundamental asegurarse de que sus proveedores de servicios tengan una visión integral del negocio que trascienda el enfoque financiero.

Un asesor de negocios en cuestión de riesgos debe contar con amplia experiencia en proyectos de esta naturaleza y comprender que todas las áreas deben estar integradas en una misma estrategia, que brinde una visión objetiva y, al mismo tiempo, independiente de todas las funciones de la compañía. A su vez, es esencial que la organización ponga interés en implementar el proceso, para que pueda ir más allá de un reporte o un ejercicio, y logre detonar una actividad que beneficie al negocio a largo plazo.





Introducción

Riesgos principales y su impacto

Mitigar amenazas a la estrategia

Efectos en la organización

Unificar la gestión de riesgos

Herramientas tecnológicas

Riesgos ASG y eventos disruptivos

Conclusiones

El hecho de que más empresas prioricen su gestión de riesgos puede derivarse de los impactos que sufrieron en la pandemia

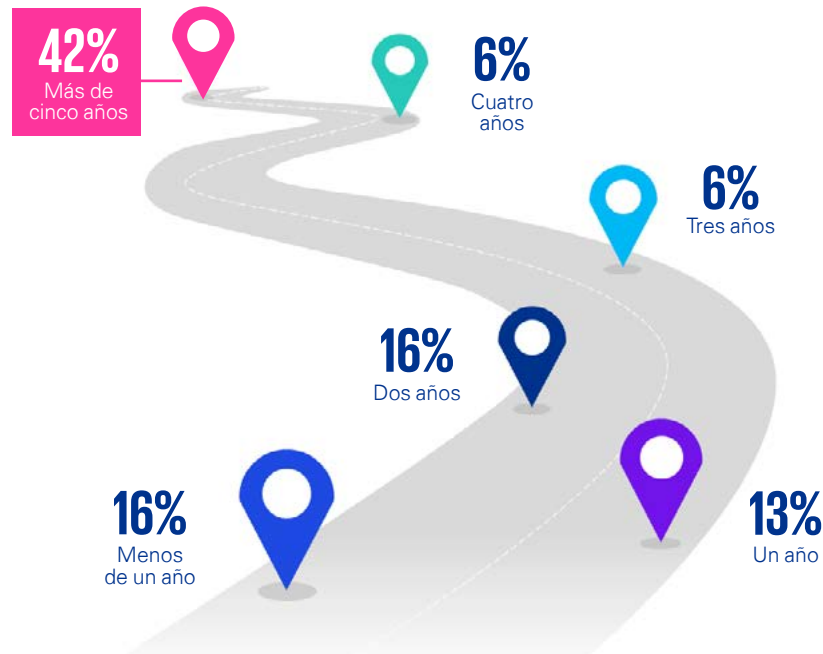




En este sentido, la clave para permear la relevancia de la gestión de riesgos en toda la organización es el involucramiento del Consejo de Administración y la Alta Dirección. Resulta esencial que el liderazgo de la empresa comunique la importancia que tiene este tema en todos los niveles, brindando apoyo a toda la plantilla para incorporar la visión de los desafíos en sus actividades diarias.

Aunque cuatro de cada diez compañías llevan realizando evaluaciones de riesgo empresarial por más de cinco años (42%), es importante que reevalúen su enfoque periódicamente, preguntándose si cumple con los resultados que buscan y necesitan, y si está alineado a la estrategia del negocio. En estos casos, un especialista externo puede brindar una visión fresca desde una perspectiva de la profundidad y la eficiencia de su proceso.

¿Cuánto tiempo lleva realizando evaluaciones de riesgo empresarial



Por otro lado, 52% de las organizaciones afirman que su evaluación de riesgo empresarial provee información oportuna para tomar decisiones estratégicas en el Consejo de Administración o en las reuniones de la Alta Dirección.

¿Su evaluación de riesgo empresarial provee información oportuna para la toma de decisiones estratégicas en el Consejo de Administración o en las reuniones de la Alta Dirección?



Esto nos habla del valor que aporta la gestión de riesgos a la mayoría de los negocios en México, y que, al implementarla eficientemente, funciona como un mecanismo de información para la toma de decisiones; sin embargo, 35% afirma que los datos de su evaluación podrían ser más oportunos y 13% cree que estos no facilitan información oportuna por falta de integración a las decisiones de negocio.

Para realmente aportar valor a las empresas, la evaluación de riesgos debe anticiparse a las amenazas, e influir en la toma de decisiones de los niveles más altos de la organización. Si no se aprovecha de esta manera, hay que considerar la necesidad de cambiar de estrategia.



Efectos en la organización

Sobre los efectos de los riesgos empresariales, 46% de las empresas en México creen que estos impactarían su liquidez y capital de trabajo. Esto puede derivarse de la preocupación sobre el tema de la inflación, la cual provoca evidentemente un incremento en los costos de los productos y servicios y una alta probabilidad de reducir su grupo de clientes; este tema es el segundo más mencionado por la muestra (44%) en cuanto a su posible impacto.

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



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

Asimismo, los cambios organizacionales (40%) pueden ser una cuestión para atender derivado de las modificaciones en la forma de trabajo y las reconfiguraciones que la organización necesita adoptar para sobrevivir y hacer que el negocio crezca rápidamente ante eventos disruptivos. Sin embargo, solo 4% considera que desaparecería el negocio tal como existe actualmente ante la materialización de los riesgos que actualmente tiene identificados.



Introducción

Riesgos principales y su impacto

Mitigar amenazas a la estrategia

Efectos en la organización

Unificar la gestión de riesgos

Herramientas tecnológicas

Riesgos ASG y eventos disruptivos

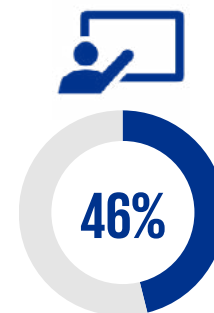
Conclusiones

Unificar la gestión de riesgos

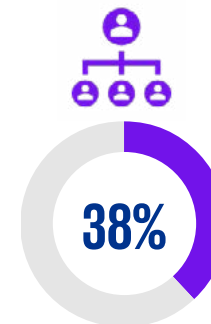
Es importante que las organizaciones cuenten con un enfoque unificado de riesgos en todas las funciones para aprovechar que la totalidad del equipo tiene la misma concepción con respecto al logro de los objetivos. Esto le permite al talento encaminar sus habilidades y esfuerzo estratégico en una misma dirección; asimismo, facilita la identificación de riesgos de forma más rápida, debido a que se tendrá un concepto estandarizado que dará uniformidad a la gestión.

Sin embargo, mientras 38% de las empresas en México aseguran que existe el mismo entendimiento de riesgo en todos los niveles de gestión, casi la mitad (46%) cree que sí hace falta reforzar esta comprensión en toda la compañía y 16% afirma que cada líder tiene un concepto diferente del riesgo.

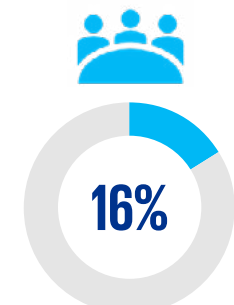
¿Qué enunciado se asemeja más al entendimiento sobre el riesgo en su organización?



Hace falta reforzar el entendimiento sobre el riesgo en todas las capas de gestión



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



Introducción

Riesgos principales y su impacto

Mitigar amenazas a la estrategia

Efectos en la organización

Unificar la gestión de riesgos

Herramientas tecnológicas

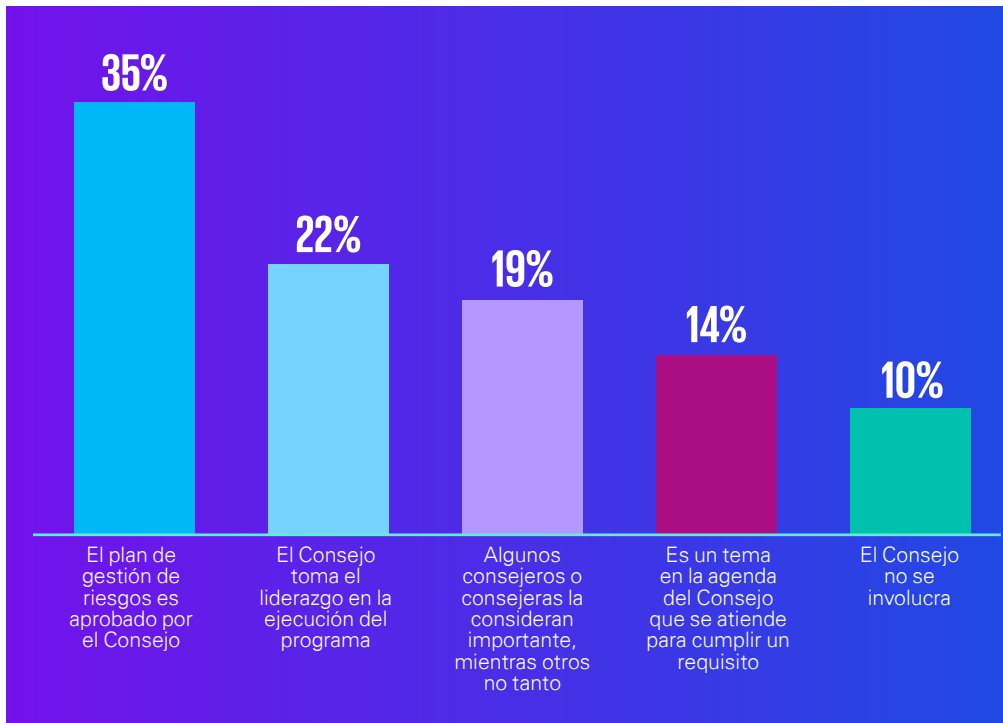
Riesgos ASG y eventos disruptivos

Conclusiones

Estos datos pueden ser resultado de la falta de entrenamiento y capacitación sobre riesgos, reflejando la necesidad de unificar la visión y trasladarla de manera correcta a todo el personal. Reforzar el entendimiento sobre riesgo es un área de oportunidad que requiere trabajo, una concepción que debe permear desde los niveles más altos de la empresa, como el Consejo de Administración y la Dirección General.

Sin embargo, solo tres de cada diez organizaciones (35%) afirman que su plan de gestión de riesgos es aprobado por el Consejo de Administración y únicamente dos de cada diez (22%) aseguran que el Consejo toma el liderazgo en la ejecución de dicho plan, lo cual alude a una carencia de involucramiento y un desaprovechamiento de la oportunidad de definir el rumbo de la organización.

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



Es esencial que, para no perder el potencial del programa de gestión de riesgos, el Consejo se enfoque en empoderar a la gente y que no se limite a aprobar un plan únicamente como mero requisito, sino que lidere el proceso, resaltando su importancia y pidiendo cuentas claras al grupo directivo. Los mecanismos de monitoreo y reporte del programa, planes de acción resultantes de los riesgos clave, evaluación de la eficacia de los mecanismos actuales de mitigación, resultan de gran ayuda.

Es útil que el Consejo de Administración cuente con la experiencia de diversos especialistas para aprovechar mejor las conversaciones sobre el tema. Dependiendo de la madurez del gobierno corporativo, puede tratarse de un experto con un asiento permanente o de invitados que sirvan para transmitir la relevancia sobre un asunto en específico. De cualquier manera, contar con especialistas en gestión de riesgos incrementará el valor de la labor del Consejo.



Ante tales condiciones, más de la mitad de las empresas en México (52%) incorporan especialistas en gestión de riesgos de forma permanente o como invitados en ciertas ocasiones en su Consejo de Administración.

¿El Consejo de Administración incorpora especialistas en gestión de riesgos?



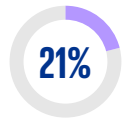
Sí, de forma permanente



No, y no hay planes al respecto



No, pero está en los planes



Sí, pero solo como invitados en ciertas ocasiones

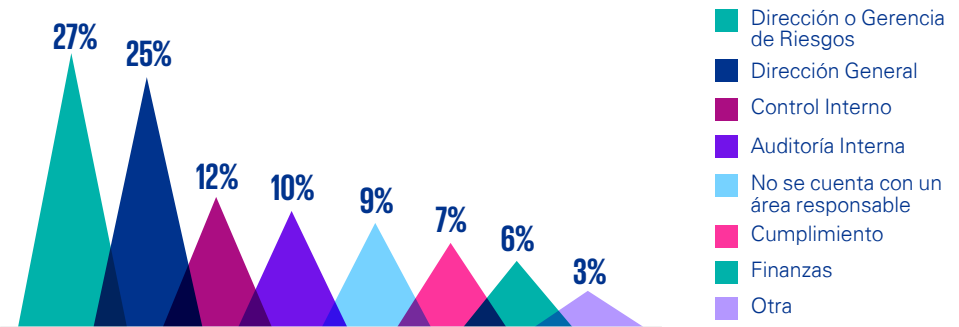
Aunque la Dirección General tiene la responsabilidad de tomar el liderazgo respecto a la gestión de riesgos, es de valor contar con un área dedicada a atender el tema, la cual aproveche las capacidades técnicas específicas y el conocimiento de una función enfocada en la materia. De alguna manera, colocar la función en una Dirección o Gerencia de Riesgos apoya a la Dirección General a ser la principal responsable del programa y enfocarse en la toma de decisiones.

En este contexto, 27% de las empresas en México designan una Dirección o Gerencia de Riesgos como el área dedicada a gestionar las amenazas, y 25% afirma que es la

Dirección General quien se encarga de atender los riesgos de la organización.

Se nota una evolución en la priorización de contar con un área especializada en comparación con el estudio Riesgos en México 2021, en el cual solo 17% de las compañías señalaron que contaban con una función de riesgos específica; sin embargo, es esencial recalcar la importancia del liderazgo de la Dirección General en esta gestión y que el área especialista en riesgos es un apoyo.

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





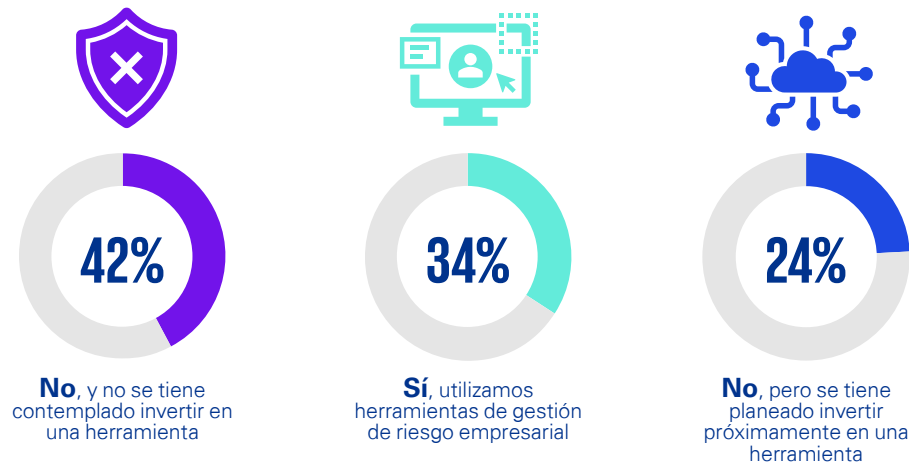
Herramientas tecnológicas

Contar con alguna herramienta tecnológica en el negocio es esencial para gestionar riesgos actualmente. Esto permite dar agilidad al programa, seguimiento a las actividades, documentar acciones de mitigación, automatizar procesos y volverlos menos burocráticos para la administración. Por ello, llama la atención que 42% de las empresas no utilizan ninguna herramienta tecnológica y no tienen contemplado invertir en una a futuro.

Sin embargo, en este tema también se observa una evolución en comparación con el estudio de 2021, en el cual la mayoría de las empresas (58%) confirmaron que no utilizaban herramientas tecnológicas para gestionar sus riesgos y no tenían planes de hacerlo.

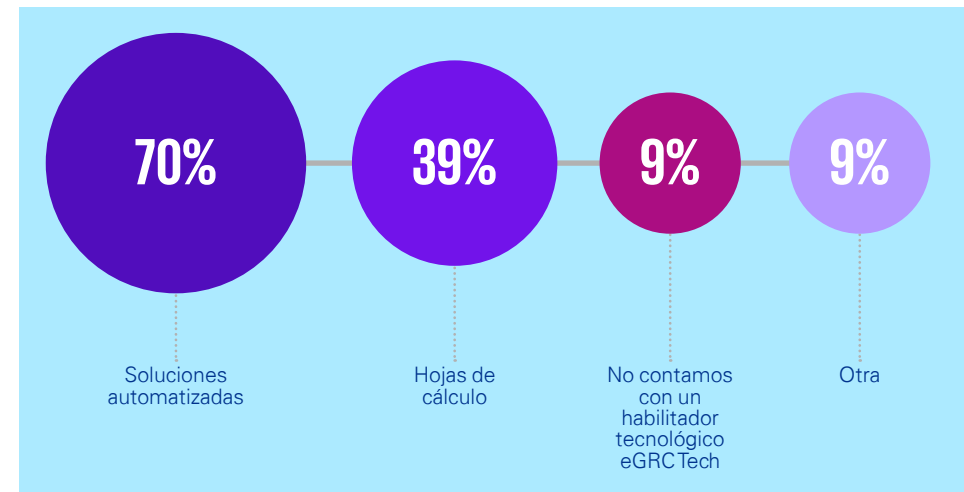
Por otro lado, 34% de la muestra sí utiliza herramientas de gestión empresarial, 14% más que en 2021, lo que nos habla de que hay organizaciones que están identificando los beneficios de adoptar plataformas tecnológicas, aunque aún estén en el proceso de convencimiento y evaluación de costos de estas inversiones.

¿Utiliza alguna herramienta tecnológica para la administración de riesgos?



De las compañías que sí utilizan herramientas para gestionar riesgos, siete de cada diez (70%) emplean soluciones automatizadas. Esto muestra un flujo de trabajo que se apoya en esa tecnología para lograr agilidad en el proceso de gestión de riesgos *end to end* encapsulando toda la información en una sola herramienta. Por otro lado, aún existen empresas en México (39%) que utilizan hojas de cálculo como herramienta base, lo cual reduce su capacidad de gestión y eficiencia de la función.

¿Qué herramienta tecnológica de gobierno, riesgo y cumplimiento empresarial (eGRC Tech) ha implementado su organización?



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



Introducción

Riesgos principales y su impacto

Mitigar amenazas a la estrategia

Efectos en la organización

Unificar la gestión de riesgos

Herramientas tecnológicas

Riesgos ASG y eventos disruptivos

Conclusiones

La gran mayoría de las compañías en México que utilizan herramientas para gestionar riesgos emplean soluciones automatizadas





Introducción

Riesgos principales y su impacto

Mitigar amenazas a la estrategia

Efectos en la organización

Unificar la gestión de riesgos

Herramientas tecnológicas

Riesgos ASG y eventos disruptivos

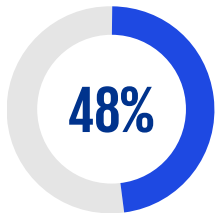
Conclusiones

Riesgos ASG y eventos disruptivos

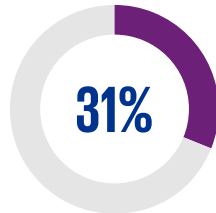
Los riesgos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) siguen en constante evolución; se han vuelto más relevantes en años recientes, y se seguirá ampliando su importancia a futuro. Por ello, es fundamental entender que evaluar estos aspectos no tiene como fin primario la publicidad o proyectar una buena imagen. Su objetivo es asegurar la continuidad del negocio y dar cuenta de los resultados a los diversos grupos de interés, entre ellos, potenciales inversionistas, entidades de financiamiento y reguladores de la industria donde opera la empresa.

La mayoría de las organizaciones (69%) incluyen, de alguna forma, los riesgos ASG en su plan de gestión de riesgos, ya sea que recientemente los consideren más relevantes o que lleven años integrándolos; sin embargo, 31% afirma que no son un tema que se contemple en dicho plan.

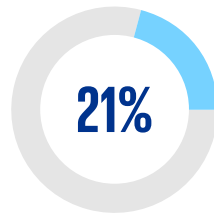
¿Los riesgos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) se incluyen en su plan de gestión de riesgo empresarial?



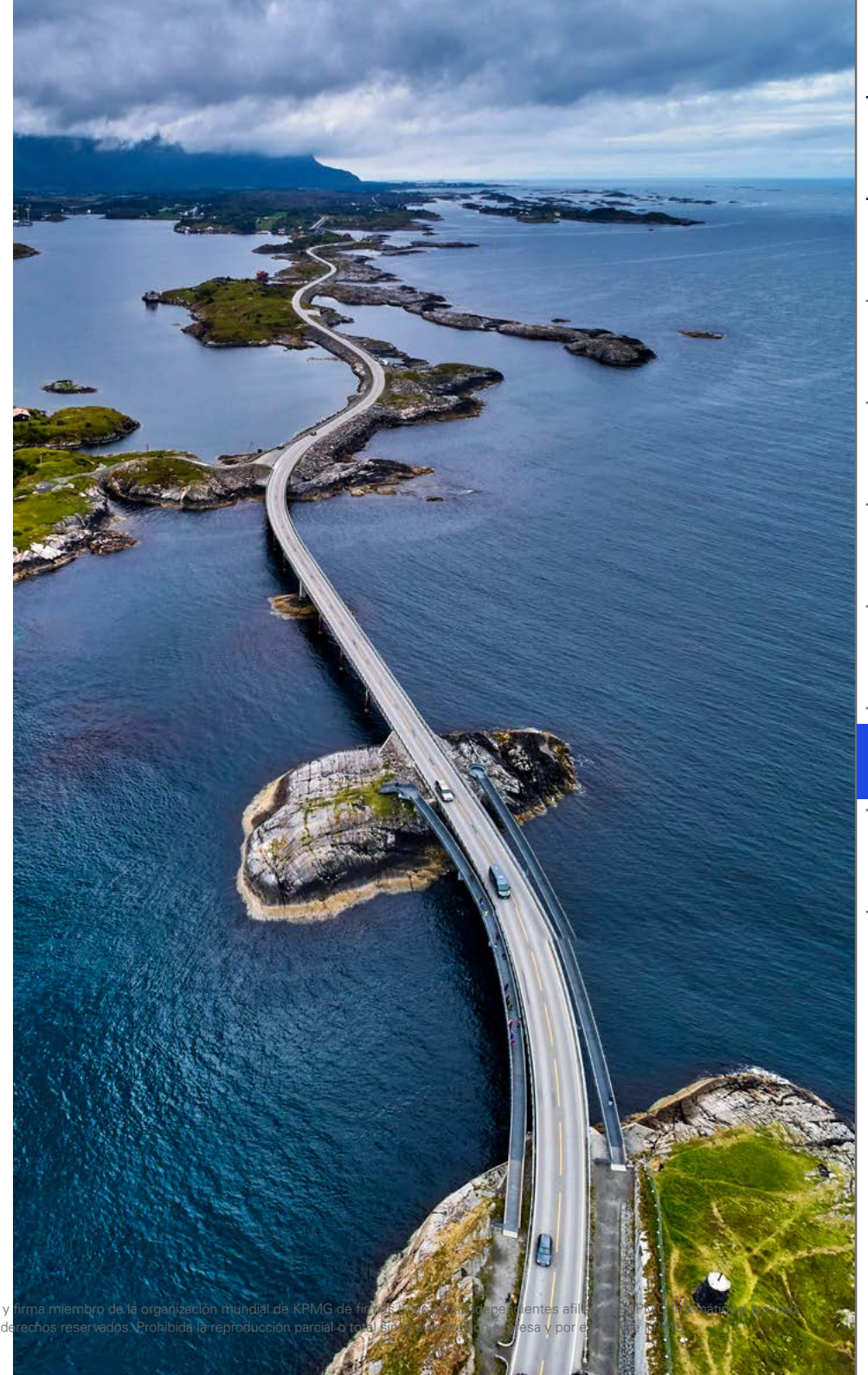
Sí, y recientemente se consideran más relevantes



No son un tema que se tenga contemplado



Sí, y ya se hacía desde años atrás





Las empresas que no consideren los riesgos ASG en su plan de gestión actual deberán ser precavidas y tomar en cuenta que hoy son importantes, pero que serán críticos en un futuro cercano. Por ejemplo, si un negocio deja de lado los efectos del cambio climático o las repercusiones de algún conflicto social está ignorando temas vitales que afectan la cadena de suministro y la propia sostenibilidad de la empresa.

Además, en materia regulatoria se espera que el panorama sea cada vez más estricto en cuanto al reporte e identificación de riesgos ASG, sobre todo para las empresas públicas. En Estados Unidos y algunos países de Europa las compañías ya afrontan requerimientos estrictos en el tema de revelación de información ASG, por lo que invierten muchos más recursos en la identificación y medición de estos aspectos. En México, aún no existen tantas regulaciones al respecto, pero se espera que poco a poco las autoridades aumenten el volumen de regulación en esta materia.

Fuera del tema regulatorio, los grupos de interés de las compañías piden conocer sus métricas de gestión ASG e indicadores de reporte, entre otros puntos, para conocer qué tipo de riesgos enfrenta la empresa y así tomar una decisión informada. Además, es muy importante incorporar los factores ASG en la agenda del área de Gestión de Riesgos, así como a especialistas en la materia.

Para integrar estos temas en la agenda, es fundamental cuestionar al interior de la empresa, en el ámbito de la Dirección General, para buscar reestructurarse y decidir qué información vale la pena revelar, qué métricas son necesarias para prevenir riesgos y aprovechar oportunidades, y qué datos piden conocer los grupos de interés para tomar diferentes decisiones de compra o inversión, por ejemplo.

Asimismo, los eventos de alto impacto como la pandemia muestran qué tan interconectados están las compañías de todo el mundo, y han servido para dejar claro que una situación o crisis internacional puede impactar ampliamente las operaciones de todas las empresas, independientemente de su ubicación geográfica.

Lo anterior definitivamente influye en 49% de la muestra que considera que un evento de alto impacto como la pandemia volverá a presentarse en los próximos cinco años. La Alta Dirección está consciente de los efectos de temas como la inflación, una crisis financiera o una guerra, lo cual genera dudas sobre la estabilidad del mercado a futuro y delinea un panorama que seguirá siendo complicado.

¿Considera que eventos de alto impacto como la pandemia se presentarán en los próximos años?



Conclusiones

El presente análisis muestra un claro incremento en el nivel de conciencia sobre los beneficios de contar con un programa de gestión de riesgos empresariales. Esto se ve reflejado en las iniciativas que están desplegando las estructuras de liderazgo de las compañías, encabezadas por el Consejo de Administración y la Dirección General.

Asimismo, es evidente que la gran mayoría de las organizaciones en México esperan que a corto o mediano plazo sigan presentándose eventos de alto impacto que podrían afectar de alguna manera la operación de su negocio; ante ello, asumen el reto de prepararse y trabajar para incrementar su resiliencia.

A partir de la pandemia, las compañías en nuestro país han entrado en un proceso de reflexión acerca de qué tan preparadas están para afrontar riesgos y cuál sería la mejor forma de alistarse. Tales medidas dependerán de la eficiencia de su programa de gestión de riesgo empresarial y las alternativas que este prevea. Por ello, es crítico tomar en cuenta los posibles escenarios, las herramientas tecnológicas y la incorporación de una cultura de riesgos liderada por el órgano máximo de gobierno corporativo e impulsada por el equipo directivo, que permita elevar su capacidad de anticipación y reacción ante distintos entornos.



Introducción

Riesgos principales y su impacto

Mitigar amenazas a la estrategia

Efectos en la organización

Unificar la gestión de riesgos

Herramientas tecnológicas

Riesgos ASG y eventos disruptivos

Conclusiones

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

Contactos

Juan Carlos Reséndiz
Socio Líder de Asesoría
en Gobierno Corporativo,
Riesgo y Sostenibilidad
de KPMG en México

José Carlos Ortiz
Socio de Asesoría en
Gobierno Corporativo,
Riesgo y Cumplimiento
de 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.

Es posible que algunos o todos los servicios descritos en este documento no estén permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus afiliados o entidades relacionadas.



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.

© 2022 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. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.