



# Riesgos en México y Centroamérica 2024

Gestión dinámica para entornos cambiantes

 **DELINEANDO  
ESTRATEGIAS**

**1**

**Administración  
de Riesgos**

KPMG México



# Contenido

**3** Prólogo

---

**4** Identificación  
y planeación

---

**8** Monitoreo y evaluación

---

**12** Gestión del riesgo

---

**18** Metodología

---

**19** Conclusiones



# Prólogo

En un contexto de dinamismo y giros constantes, las organizaciones en México y Centroamérica enfrentan una gran variedad de desafíos para lograr sus objetivos y dar claridad a la continuidad de sus negocios, lo que requiere una visión integral de los riesgos a corto y largo plazo que permita gestionarlos en todos los niveles de operación.

En este sentido, las preocupaciones en torno a la ciberseguridad, el manejo de tecnologías emergentes y una gestión adecuada de los temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG), entre otras, plantean una nueva oportunidad para desarrollar acciones que consideren estrategias novedosas, ágiles y efectivas.

*Riesgos en México y Centroamérica 2024* abarca, además de los diferentes tipos de riesgo que las empresas afrontan, su impacto en la operación, quiénes deben involucrarse

en su gestión, la madurez de los programas, así como las herramientas que permiten elevar la capacidad de reacción y el nivel de mitigación o contención de manera más eficaz.

Como en ediciones anteriores, el análisis de estos y otros aspectos relacionados se sustenta en una encuesta realizada en marzo y abril de 2024, la cual reúne las perspectivas de 145 especialistas en la materia, quienes pertenecen a múltiples industrias en México y Centroamérica.

Agradecemos a quienes se tomaron el tiempo para compartir con nosotros su visión y planes. Confiamos en que su contribución será de gran valor no solo para las compañías en la región, sino para enriquecer y nutrir las estrategias empresariales a nivel global.

Les invitamos a conocer y compartir este análisis con sus colegas y grupos de interés, esperando que sea de utilidad en su toma de decisiones y en la creación de programas encaminados a atender los riesgos actuales y emergentes, y convertirlos en conocimiento que todas las organizaciones puedan aprovechar.

Atentamente,

**KPMG México**

## Identificación y planeación

Una de las acciones estratégicas que las empresas implementan de manera más habitual para gestionar los riesgos es determinar el momento en el que estos podrían convertirse en una amenaza para sus operaciones y la continuidad de su negocio.

En este sentido, las organizaciones en México consideran que los ciberataques (75%), la inseguridad y falta de Estado de derecho (69%) y ser víctima de fraudes y robos (66%) son los principales riesgos que podrían impactarles significativamente a corto plazo, mientras que en Centroamérica destacan, además de los ciberataques (83%), el ser víctima de fraudes y robos (69%), las nuevas regulaciones (64%) y perder o no atraer al talento necesario (61%).

### ¿Qué riesgos tendrán un impacto significativo en su negocio a corto plazo?

	México	Centroamérica
Ciberataques	75%	83%
Inseguridad y falta de Estado de derecho	69%	39%
Ser víctima de fraudes y robos	66%	69%
Perder o no atraer al talento necesario	62%	61%
Altos niveles de inflación	59%	33%
Nuevas regulaciones	49%	64%

Hasta cierto punto, el contexto determina el nivel de criticidad que representa cada uno de estos riesgos; por ello, tanto en México como en Centroamérica, la ciberseguridad se posiciona como la amenaza de más alta prioridad y urgencia, probablemente ante la reciente evolución de la inteligencia artificial (IA), especialmente en el campo generativo (IAGen).

La IAGen es una herramienta que, en definitiva, representa una oportunidad para que muchas compañías actualicen y optimicen sus procesos, pero también para que los cibercriminales encuentren nuevas formas de violar su seguridad y hagan uso indebido de la información que logren capturar. De hecho, los ciberataques se han complejizado de manera significativa en los últimos años, evolucionando a la par de las tecnologías emergentes, perfeccionándose y adaptando sus estrategias de acuerdo con los fines específicos que persiguen.

Por lo tanto, las organizaciones hoy deben estar más pendientes que nunca de los avances tecnológicos, ya que solo de esa manera podrán anticiparse a los desafíos y desarrollar planes que logren contener las amenazas para garantizar la estabilidad del negocio.

En cuanto a riesgos que pueden considerarse de naturaleza externa a la compañía, como contrarrestar los efectos de la inseguridad y la falta de Estado de derecho (en el caso de México) o la falta de preparación para acatar nuevas regulaciones (en Centroamérica), aunque se trata de situaciones que las empresas contemplan dentro de sus



planes de gestión de riesgo, es difícil determinar acciones que permitan reducir sus efectos debido a la dependencia de factores fuera de su control directo; sin embargo, en el caso específico de las nuevas regulaciones, lo más adecuado es analizar los impactos e implicaciones en el negocio para implementar procesos que ayuden a controlar los temas regulatorios y evitar impactos en la reputación y el uso de recursos.

Por ejemplo, el análisis de los procesos para lograr un funcionamiento ágil, asignar responsabilidades, entre otras actividades preventivas, prepara al talento para responder adecuadamente.

En otras palabras, contar con un programa de gestión de riesgo empresarial permite identificar los riesgos, mapearlos, medir su nivel de criticidad y posibles impactos, definir los tiempos de respuesta y determinar las estrategias para su contención o mitigación. Posterior a este ejercicio, definir quiénes estarán a cargo de implementarlo será fundamental, ya que estas personas serán las responsables de comunicarlo a toda la organización y vigilar el proceso de principio a fin.

Otro paso fundamental es hacer pruebas de manera constante para constatar si el programa se adapta a las amenazas que los escenarios de disrupción plantean, así como la manera en que deben gestionarse para cuidar de la compañía, el talento, los clientes y otros grupos de interés.

A largo plazo, es decir, en los próximos dos o tres años, las organizaciones en México y Centroamérica consideran que los principales riesgos están relacionados con los impactos de la recesión económica local o global (59%, 66%), una gestión inadecuada de temas ASG (59%, 60%), las disrupciones en la industria por cambios tecnológicos (53%, 39%), el rezagarse en innovación y transformación digital (48%, 38%), y las políticas monetarias restrictivas y reducción extrema de liquidez (43%, 44%).

### ¿Qué riesgos tendrán un impacto significativo en su negocio a largo plazo?

	México	Centroamérica
Recesión económica local o global	59%	66%
Gestión inadecuada de temas ASG	59%	60%
Disrupciones en la industria por cambios tecnológicos (ej. IAGen)	53%	39%
Rezagarse en innovación y transformación digital	48%	38%
Políticas monetarias restrictivas y reducción extrema de liquidez	43%	44%

Al margen de analizar los impactos de una gestión inadecuada de los temas ASG más adelante, lo cual ocupa el lugar principal en cuanto a riesgos a largo plazo para las empresas, las disrupciones que las nuevas tecnologías podrían ocasionar, riesgo que preocupa a la mitad de la muestra (en México), es importante que las organizaciones encuentren en ellas a un aliado; verlas como una oportunidad y no como una amenaza ofrecerá una perspectiva más amplia que considere los beneficios que su implementación podría traer consigo, o bien, trazar planes que permitan gestionar los impactos negativos para el negocio.

No obstante, no hay duda de que su creciente presencia y funcionalidades representan un cambio cultural para las organizaciones, por lo que la adquisición de habilidades es fundamental. Por supuesto, esto también implica que se tengan que hacer inversiones en pruebas para determinar su viabilidad de uso.

En cualquier caso, su aplicación debe estar alineada con los objetivos del negocio, ya que de ello dependerá la decisión de invertir en una tecnología u otra, sin perder de vista el entrenamiento necesario para aprovechar al máximo su potencial.

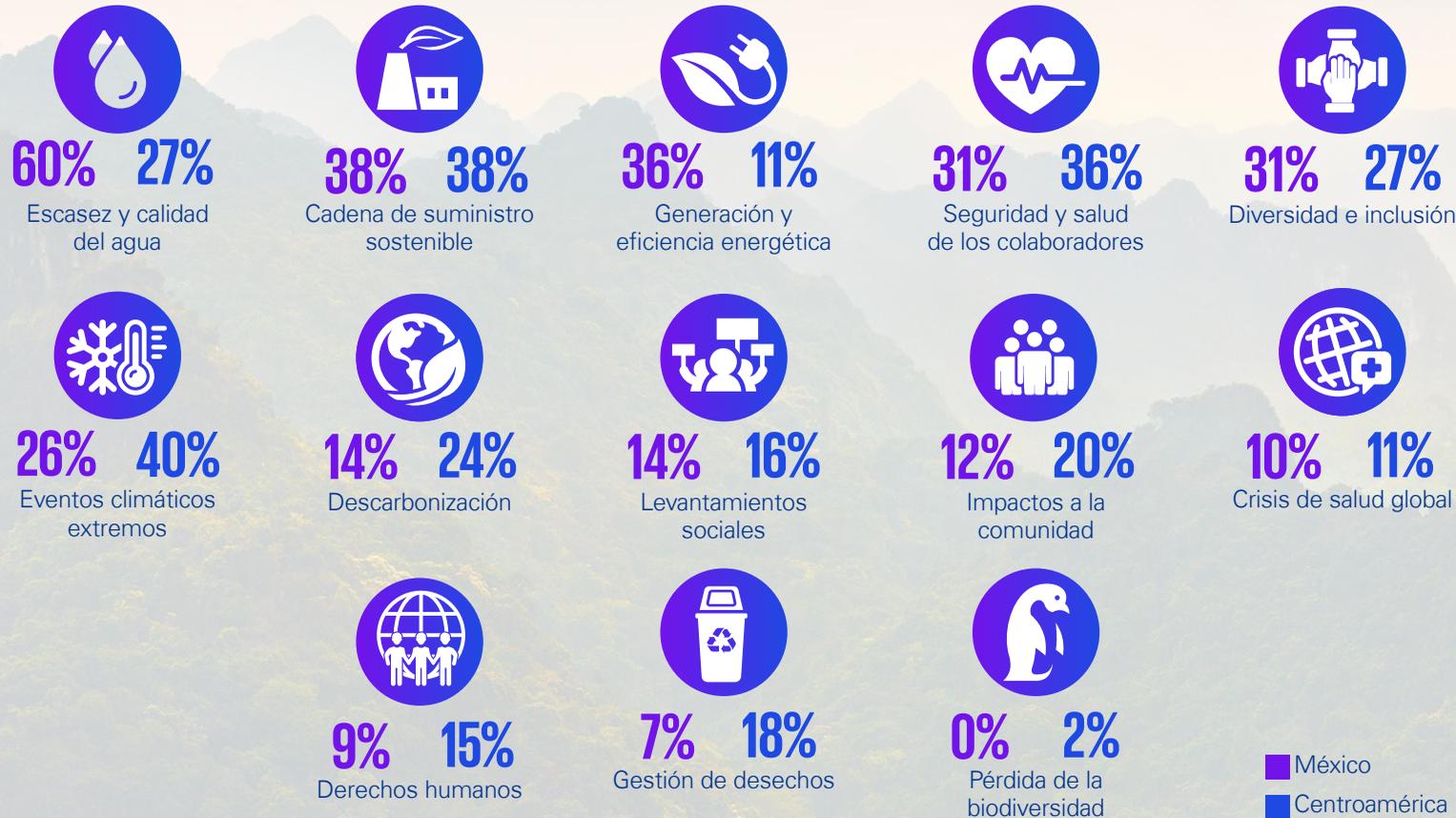
Por otro lado, en cuanto a una posible recesión económica local o global, una de las medidas preventivas que las empresas implementan para gestionar este tipo de amenazas es revisar los planes de liquidez y capital a futuro, lo que les permite determinar las acciones necesarias para salir al mercado, obtener nuevos accionistas, solicitar inversiones a socios actuales, o bien, buscar créditos bancarios, si así lo requieren.

Este análisis es necesario a corto, mediano y largo plazo, ya que otorga visibilidad del capital requerido en cada etapa, pero también de aquellas fuentes que resultarán más convenientes para la operación. En este punto, el área de Tesorería cobra especial relevancia porque, en conjunto con el equipo encargado de gestionar la continuidad del negocio, revisará las necesidades financieras de la compañía para trazar un plan que ayude a solventarlas.

## Medioambiente y sociedad

Los riesgos ASG que las compañías en México consideran prioritarios son la escasez y calidad del agua (60%), contar con una cadena de suministro sostenible (38%), así como la generación y eficiencia energética (36%), y la seguridad y salud de los colaboradores (31%), mientras que en Centroamérica destacan los eventos climáticos extremos (40%), contar con una cadena de suministro sostenible (38%), la seguridad y salud de los colaboradores (36%), la diversidad e inclusión y la escasez y calidad del agua (27% en ambos casos).

### ¿Qué riesgos ASG son prioritarios para su organización?



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

Actualmente, no representa una sorpresa el que las organizaciones consideren importantes asuntos de índole medioambiental y social, pues empiezan a verlos como una fuente de potenciales beneficios en algunos casos.

En otras palabras, los riesgos ASG hoy se consideran particularmente relevantes porque las empresas han comprendido que deben asumir la responsabilidad de reducir o compensar al planeta los daños que su operación genera y que su negocio también puede beneficiarse de ello. Además, atender estos temas implica, por ejemplo, la posibilidad de acceder a financiamiento con mejores condiciones o esquemas.

Por otro lado, integrarlos en todos los procesos de la organización puede resultar positivo, ya que muchas empresas forman o buscan formar parte de cadenas de suministro globales, lo que les permite expandir sus mercados y generar riquezas.

Aunado a lo anterior, cuidar la salud y seguridad de los equipos de trabajo, y promover la inclusión y diversidad, son acciones que deben considerarse clave cuando se trata de aspectos ASG. En este sentido, así como se cuida de los recursos naturales, es crucial garantizar el bienestar del talento desplegando acciones que consideren sus necesidades actuales y potenciales en igualdad de condiciones, así como

cuidar que todos los mensajes que se emitan al interior y al exterior de la empresa sean congruentes con esta visión.

Lo anterior permite crear espacios de trabajo positivos, en donde la gente se sienta escuchada y respetada, potenciando las capacidades profesionales y nutriendo las capacidades del personal y la organización, con consecuencias especialmente benéficas en la generación de ideas, proyectos y resultados tangibles para el entorno empresarial.



# Monitoreo y evaluación

En México, los efectos de una posible materialización de los principales riesgos identificados son la pérdida de clientes (54%), la necesidad de realizar ajustes relevantes en la estructura organizacional de la empresa (50%), la reconfiguración del modelo de negocio (46%) y el propio desplazamiento del modelo de negocio por algún otro que tenga como base la digitalización o la automatización (39%).

En Centroamérica, por otra parte, se señalan como principales efectos latentes la pérdida de clientes (60%) en primer lugar, la reconfiguración del modelo de negocio en segundo (55%), la necesidad de realizar ajustes relevantes en la estructura organizacional (51%) y el desplazamiento por modelos basados en digitalización o automatización en tercero (44%).

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



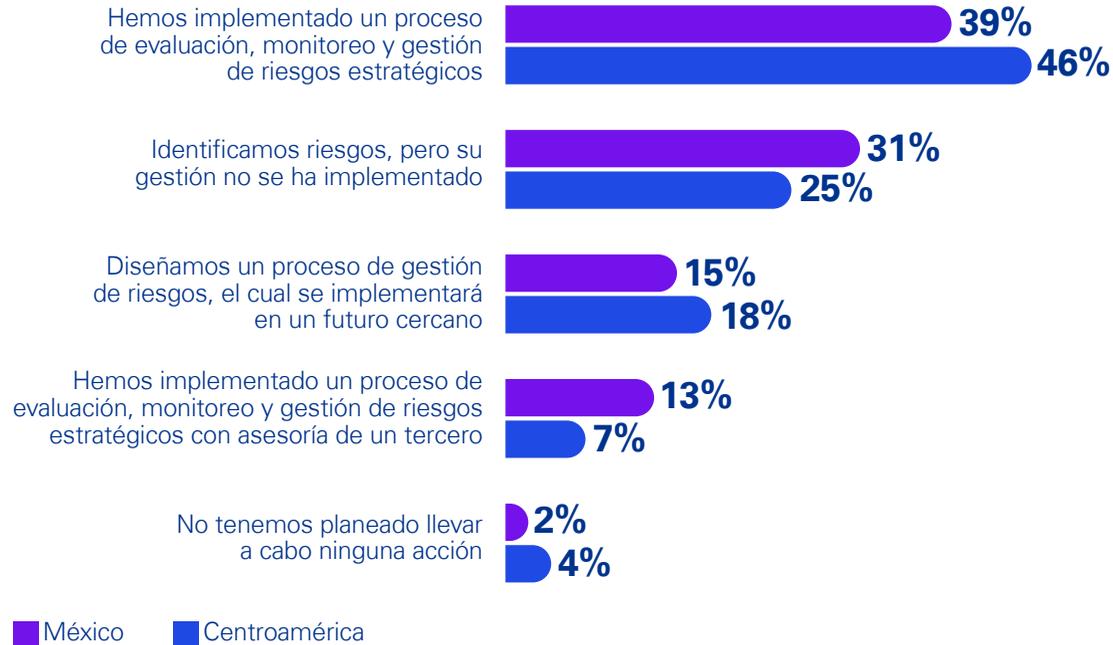
La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

■ México ■ Centroamérica



Dentro de las acciones contempladas para atender los riesgos, en México destaca que 39% de las organizaciones han implementado procesos de evaluación, monitoreo y gestión de riesgos estratégicos, mientras que en Centroamérica el porcentaje asciende a 46%.

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



Un proceso de estas características es como un traje a la medida, ya que no todas las empresas tendrán las mismas necesidades; sin embargo, el involucramiento de la Dirección General es clave para el éxito del programa de gestión de riesgos estratégicos, así como para comunicar al resto del personal la importancia de atenderlos; la comunicación es un elemento sumamente relevante para lograr que el nivel de entendimiento en el negocio sea el mismo.

Posteriormente, lograr la participación conjunta en la identificación de los riesgos más apremiantes y tomar en cuenta el punto de vista de todos los equipos permitirá que la contención o mitigación se convierta en una tarea más sencilla, porque las actividades requeridas podrán distribuirse adecuadamente y el seguimiento será más oportuno y eficaz. Esto es lo que hace que un plan de gestión sea realmente fructífero.



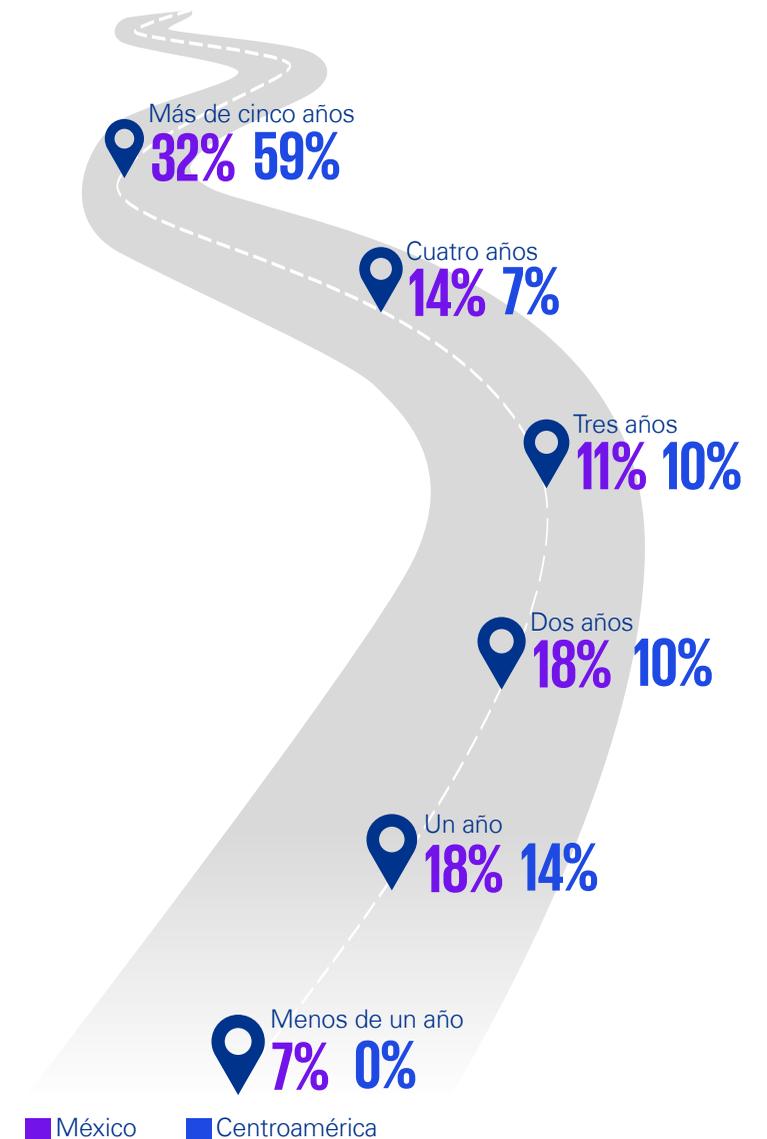
Al respecto, 13% de las compañías en México y 7% en Centroamérica han implementado un proceso de evaluación, monitoreo y gestión con la asesoría de un tercero, y 31% en México (25% en Centroamérica) ha logrado identificar riesgos, pero su gestión no se ha implementado. ¿Qué impide que una cuarta parte de las organizaciones pongan en marcha una gestión oportuna, pese a haber identificado los riesgos?



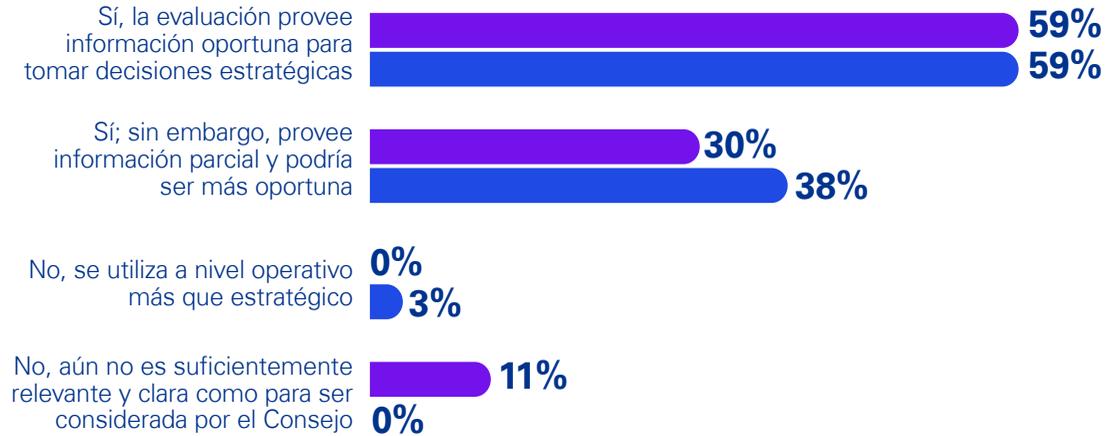
En muchas ocasiones, la razón se limita a una falta de conocimiento o interés por parte de la Alta Dirección. En otros casos, el equipo de liderazgo ya mantiene un ejercicio de esta índole, pero no lo ha formalizado, lo cual es un paso adelante hacia la gestión integral y resulta positivo, así como el hecho de que ya existan empresas que empiezan a gestionar los riesgos con apoyo de un tercero.

A saber, 32% en México y 59% en Centroamérica afirman que han llevado a cabo evaluaciones, monitoreo y gestión de riesgos durante más de cinco años, destacando que 59% (tanto en México como en Centroamérica) considera que estos ejercicios proveen información oportuna para la toma de decisiones estratégicas en el Consejo de Administración o en reuniones de la Alta Dirección, aunque un porcentaje relativamente alto también opina que la información que proveen es parcial y podría ser más oportuna (30% y 38% respectivamente).

## ¿Cuánto tiempo lleva realizando evaluaciones, monitoreo y gestión de riesgos empresariales?



## ¿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?



■ México ■ Centroamérica

La evolución es lógica si se considera que, con el paso del tiempo, el proceso ha incorporado herramientas tecnológicas para una gestión más efectiva y ágil, lo que a su vez ha permitido abarcar el proceso de manera integral y realizar análisis más precisos en los que se pueden incluir indicadores clave de riesgo en tiempo real para definir acciones de manera proactiva o preventiva, en vez de reactiva.

Por otro lado, independientemente del tiempo que se lleve realizando este tipo de monitoreos, es fundamental que las empresas evalúen continuamente sus procesos, recurriendo incluso al apoyo de un tercero, pues esto también les ayudará a prevenir y evitar la "ceguera de taller".

Lo anterior también despierta el interés del Consejo y los líderes, quienes encuentran información valiosa en los resultados que las tecnologías arrojan y con base en la cual pueden sustentar decisiones estratégicas.

Cabe mencionar que el contar con herramientas para digitalizar o automatizar la gestión de riesgos debe perseguir fines específicos, siendo la alineación con los objetivos de la compañía el más importante de ellos; los riesgos más apremiantes para una organización no serán los mismos para otra, sino que estarán definidos por las metas estratégicas que cada una de ellas se haya planteado. Adicionalmente, realizar ejercicios de monitoreo, evaluación y gestión de riesgos aporta valor a la toma de decisiones, pues se trata de una actividad que permite identificar, además de amenazas, oportunidades que abonen a la consecución de dichos objetivos o metas.



# Gestión del riesgo

En relación con el nivel de entendimiento sobre el riesgo, 47% de las empresas en México y 36% en Centroamérica señalan que este es el mismo en todos los niveles, mientras que 40% y 46% respectivamente expresan que es necesario reforzar la alineación de expectativas.

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



Ciertamente, el apoyo de un área de soporte al momento de definir lo que se entiende por riesgo es sumamente útil; sin embargo, es crucial que la Dirección General y el Consejo de Administración participen en este proceso, ya que, en la práctica, son quienes conocen aquello que es prioritario o de mayor relevancia para la operación, es decir, son capaces de aportar una definición material y no técnica de lo que constituye un riesgo para la compañía.





Adicionalmente, y como mencionamos antes, es fundamental que todas las áreas participen no solo en la identificación y monitoreo, sino en la definición y gestión de los riesgos identificados, para lo cual es necesario implementar capacitaciones periódicas para el talento. Llevar a cabo entrenamientos en este sentido es clave para que todas las funciones de la organización compartan un mismo entendimiento del concepto “riesgo”.

En este sentido, 41% de las empresas en México y 54% en Centroamérica aseguran que el plan de gestión de riesgos es aprobado por el Consejo, seguidas de 19% y 13% respectivamente que plantean que la gestión de riesgos se incluye en la agenda de este órgano para cumplir un requisito.

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



El hecho de que la mayoría de las compañías involucren al Consejo de Administración en la gestión de riesgos es algo sumamente positivo, y destacan aquellos casos en los que, de hecho, lidera la ejecución del programa (15% y 20% respectivamente); mejor aún es incluir dentro de la conformación del Consejo el apoyo de un tercero especializado: 33% en México y 50% en Centroamérica señalan que han incorporado especialistas en riesgos de manera permanente.

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

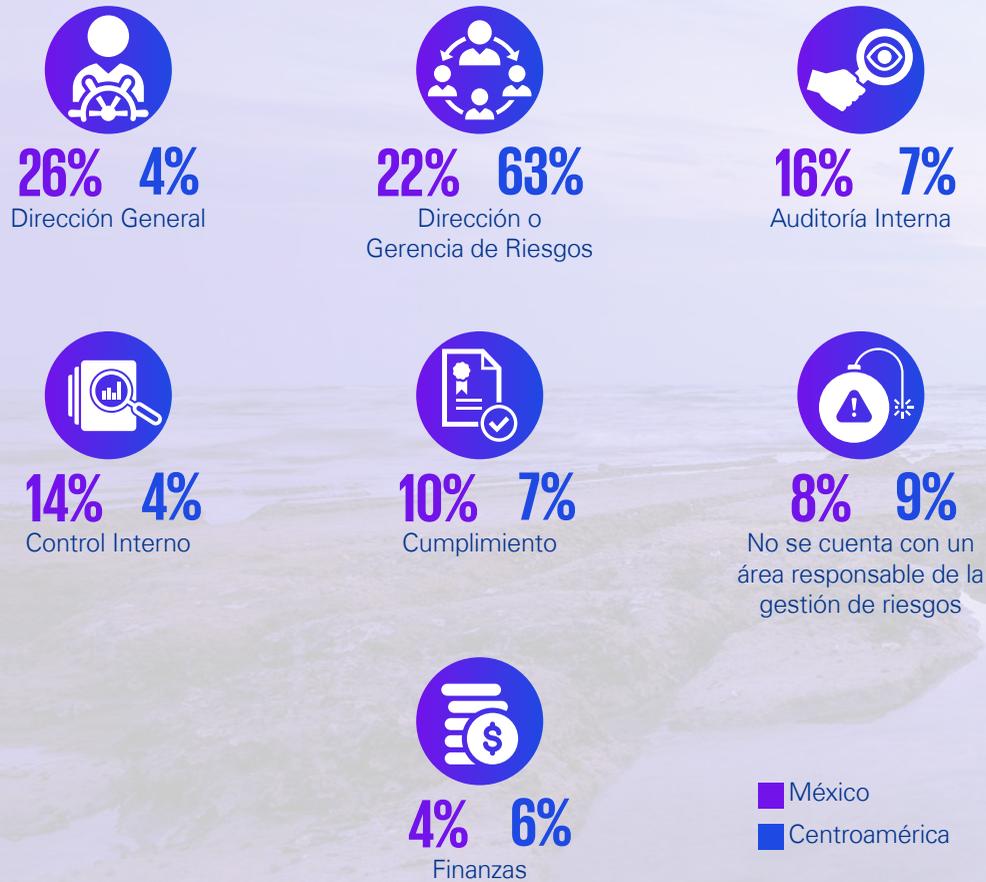


¿Por qué? Si bien el Consejo puede tener muy claros los objetivos estratégicos de la empresa y las amenazas que podrían ponerlos en jaque, el que se incorpore a especialistas en materias como ciberseguridad (principal preocupación de las organizaciones), ofrece una claridad que difícilmente puede alcanzarse sin personas que comprendan en su totalidad el riesgo en cuestión.



Podríamos decir, incluso, que la gestión de riesgos es en sí misma una responsabilidad de alta especialización; por ello, aunque 26% de las compañías en México y 4% en Centroamérica concentran la gestión y administración de riesgos en la Dirección General, hasta 22% y 63% respectivamente cuentan con una Dirección o Gerencia dedicada a estos temas.

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





Pese a lo importante que es el involucramiento de la Dirección General en la gestión de riesgos, sumar la participación de otras figuras de liderazgo resulta productivo y beneficioso. A esta actividad se le conoce como monitoreo transversal y en muchas ocasiones determina la efectividad de las acciones encaminadas a la contención de ciertas amenazas.

A lo anterior se suma la utilidad de incluir tecnologías en el proceso. Al respecto, 39% de las organizaciones en México (22% en Centroamérica) señalan que no utilizan ninguna herramienta tecnológica para la gestión de riesgos, pero tienen contemplado invertir en una próximamente; 14% y 32% respectivamente aseguran que utilizan herramientas integrales para manejar el proceso de inicio a fin, y 20% y 24% que sus herramientas, además de ser integrales, incorporan capacidades profundas de análisis de datos.

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



En este punto, es importante preguntarse lo siguiente: en un escenario ideal, ¿qué tipo de herramientas deben emplearse y por qué? La respuesta, contestada a grandes rasgos al inicio de este análisis, gira en torno al hecho de que la gestión de riesgos debe evolucionar a la par de la gestión operativa y considerar el desarrollo de tecnologías emergentes para mantener la capacidad de anticipación del programa de gestión de riesgos ante amenazas. De esta forma, avanzar en la automatización y digitalización de los procesos se convierte en un progreso casi lógico.

Un sistema de gestión, riesgo y cumplimiento (GRC) es actualmente la herramienta más útil para cualquier compañía que busque blindarse, ya que permite conectar su funcionalidad con otras líneas de defensa, como control interno y cumplimiento. Conectar mediante un sistema los flujos transaccionales de estas áreas permite una administración de riesgos eficiente, contundente y segura.



# Metodología

## Género



Femenino

13% 38%



Masculino

87% 59%

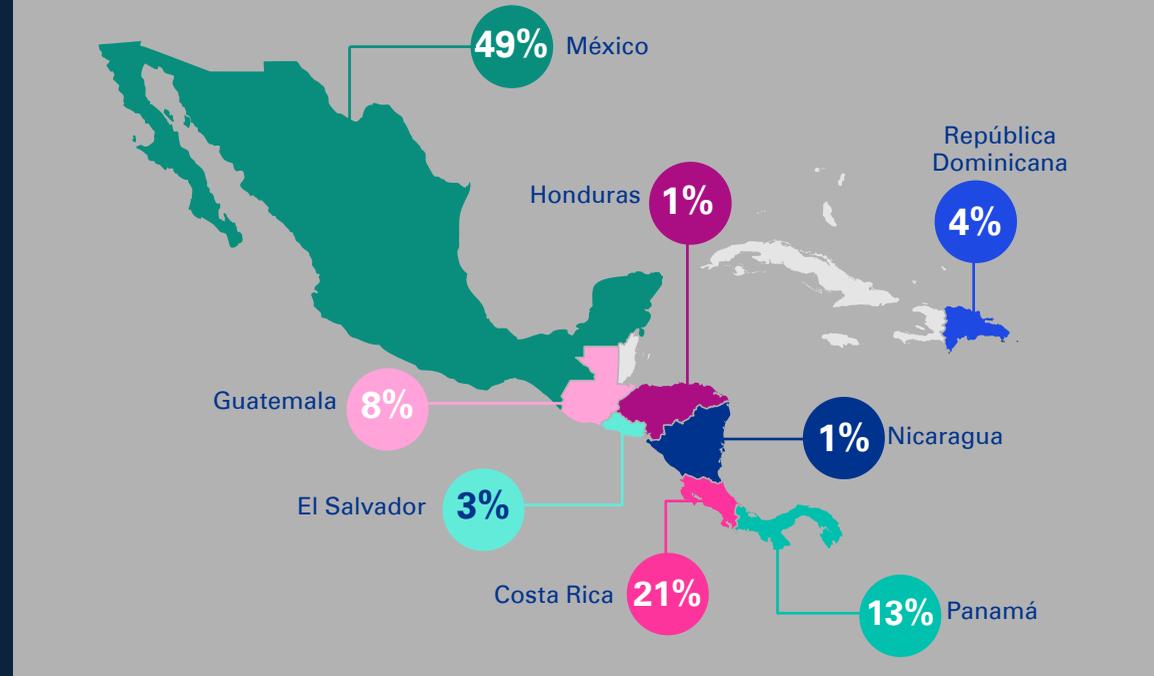
\* Prefiero no responder:  
0% México, 3% Centroamérica

## Nivel de la participante

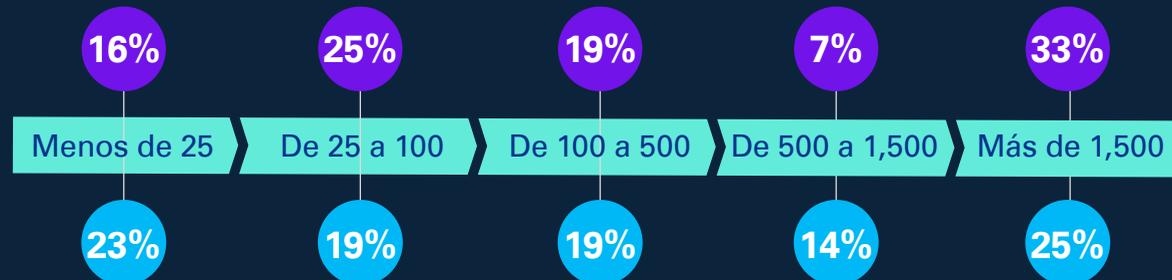


■ México ■ Centroamérica

## Ubicación de la empresa



## Importe de ventas anuales en millones de dólares



## Sector al que pertenece la organización



# Conclusiones

La identificación, monitoreo y gestión de riesgos en México y Centroamérica es un proceso que, indudablemente, ha evolucionado en los últimos años, en los mejores casos hasta el punto de traducirse en planes estructurados con algunos elementos de aprovechamiento de tecnología (*big data*, por ejemplo) y sistematización.

Lo anterior resalta la importancia que tiene para las empresas mantenerse al tanto de los avances tecnológicos para seleccionar las herramientas que les permitan mejorar su enfoque en temas clave, así como fortalecer su capacidad de anticipación, detonando estrategias de protección ante potenciales amenazas, dentro de las cuales destaca el tema de la ciberseguridad como uno de los de mayor relevancia.

Por otro lado, resulta positivo observar cómo la relevancia de la evaluación y gestión de los riesgos ASG ha crecido en los últimos años. De acuerdo con los datos del estudio, hoy las compañías buscan atender vacíos existentes en materia ambiental y social, especialmente sobre temas a los que anteriormente no se les daba importancia, como la diversidad e inclusión o el manejo adecuado del agua, uno de los recursos indispensables para la viabilidad del planeta en todas sus dimensiones.

Sin duda, aún queda un largo trecho por recorrer en distintos rubros, por ejemplo, en el entendimiento de la importancia que tiene definir los roles de liderazgo en el Consejo de Administración y la Dirección General sobre la gestión de riesgos, así como la incorporación de terceros especialistas en la materia. Asimismo, la relevancia de transmitir con claridad que se trata de una responsabilidad compartida, no solo por estas tres partes, sino por todas las áreas operativas del negocio.

En resumen, podría afirmarse que la gestión de riesgos en México y en la región se encuentra en un momento muy relevante, con tareas aún pendientes y aspectos por mejorar en su despliegue, dentro de las cuales destaca la necesidad de incorporar tecnología que ayude a elevar la eficiencia y velocidad de los programas de gestión de riesgos, lo que determinará el camino hacia un manejo más dinámico de los riesgos que amenazan a las organizaciones.



## Contactos

### Juan Carlos Reséndiz

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

Líder de Asesoría  
en temas ASG  
del Clúster de México  
y Centroamérica\*

### José Carlos Ortiz

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

### Federico García

Socio de Risk  
Advisory Solutions  
KPMG Costa Rica



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.

\*Todos los servicios profesionales son prestados por firmas miembro independientes, licenciadas y registradas de KPMG International.

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.

© 2024 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.