

La defensa empresarial empieza antes del problema

Cómo prevenir, decidir y demostrar diligencia

Una decisión puede ser correcta y aun así ser indefendible

CASO DETONADOR

Un proveedor “urgente” entra por WhatsApp

- Sin expediente completo
- Vinculado a un colaborador
- Anticipo autorizado fuera del proceso
- La operación después genera pérdida y conflicto

La pregunta no será solo
“¿qué pasó?”

Será: ¿quién sabía, qué evaluó, qué decidió y dónde quedó la evidencia?

Evaluar riesgos convierte la diligencia en evidencia

PREVENIR

Evitar o reducir
la exposición

DETECTAR

Encontrar señales
antes del daño

CORREGIR

Contener, remediar
y aprender

PROBAR

Reconstruir la
decisión y el control

La evaluación es mecanismo de defensa cuando deja una ruta verificable: riesgo → criterio → decisión → responsable → evidencia → seguimiento.

El mapa útil conecta riesgos con objetivos reales

Estratégico

Crecimiento, mercado, concentración

Financiero

Liquidez, crédito, fraude, tipo de cambio

Legal/regulatorio

Contratos, fiscal, laboral, PLD, datos

Operativo

Procesos, personas, proveedores, continuidad

Tecnológico

Ciberseguridad, accesos, respaldos, IA

Reputacional

Clientes, autoridades, comunidad, redes

Riesgo inherente y residual cuentan historias distintas

ANTES DE CONTROLES

Riesgo inherente

La exposición propia de la actividad, operación o decisión.

DESPUÉS DE CONTROLES

Riesgo residual

La exposición que permanece tras considerar diseño y eficacia real de los controles.

El control “en papel” no reduce nada si nadie lo ejecuta o conserva evidencia.

Método A-B-C: una pausa estructurada antes de decidir

A

Advertir

¿Qué objetivo está en juego? ¿Qué puede ocurrir? ¿Quién puede verse afectado? Identifique señales y supuestos.

B

Balancear

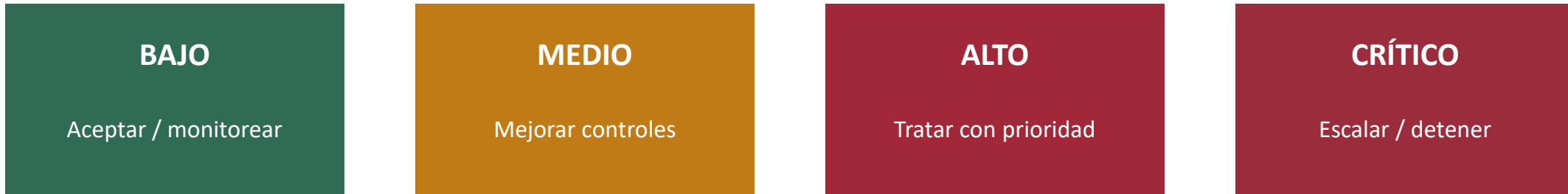
Compare probabilidad, impacto, controles, alternativas y costo de no actuar. Defina tolerancia.

C

Controlar y constatar

Decida responsable, acciones, plazo, evidencia y revisión. Verifique que el control opere.

Priorizar exige comparar probabilidad e impacto



Probabilidad

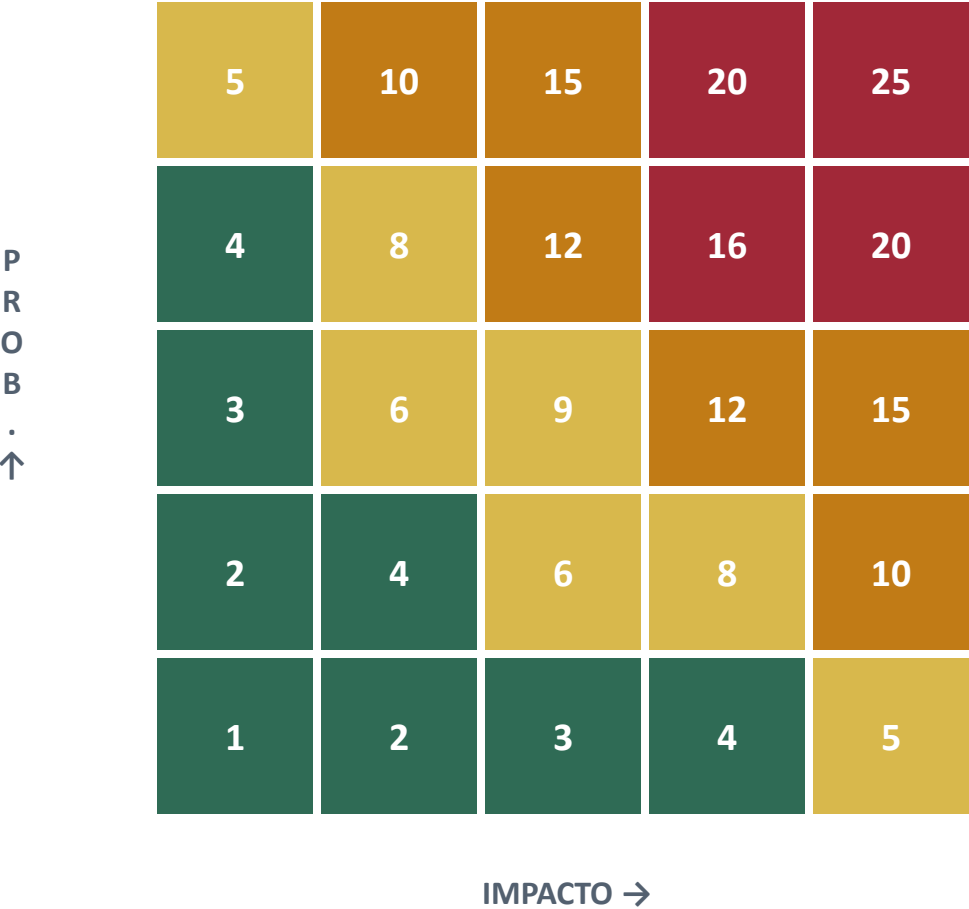
¿Qué tan plausible es, con la información disponible?

Impacto

¿Qué daño produciría en dinero, operación, personas, licencia o reputación?

La escala orienta la decisión; no sustituye el juicio.

La matriz ordena; el apetito decide



Apetito de riesgo

Nivel que la empresa está dispuesta a asumir para alcanzar sus objetivos.

Tolerancia

Desviación aceptable antes de escalar o intervenir.

Cada nivel de gobierno tiene una función distinta

Socios / consejo

Define apetito, supervisa y exige información

Dirección

Decide, asigna recursos y responde por ejecución

Compliance / jurídico

Coordina, asesora, monitorea y deja trazabilidad

Auditoría

Evalúa independencia, diseño y eficacia

Operación

Ejecuta controles y reporta desviaciones

Administrar implica informarse, deliberar y vigilar

01

Información

Datos suficientes, alertas relevantes, asesoría cuando sea necesaria y preguntas documentadas.

02

Deliberación

Alternativas, conflictos, costo-beneficio, disensos y fundamento de la decisión.

03

Seguimiento

Responsables, plazos, indicadores, escalamiento y corrección de desviaciones.

Un expediente de decisión vale más que cien políticas



Evidencia de calidad

Fechada · atribuible · íntegra · accesible · coherente con la ejecución

WhatsApp puede iniciar una decisión; no debe agotarla

INSTRUCCIÓN DISPERSA

“Págalo hoy. Yo conozco al proveedor.”

Sin contexto, atribución formal, aprobación completa ni expediente.

DECISIÓN TRAZABLE

Registrar → validar → aprobar → ejecutar → archivar

El canal rápido se integra al expediente y se somete a controles.

Terceros multiplican exposición y también responsabilidad

ANTES

Conocer

Identidad, beneficiario, capacidad, reputación, vínculos y permisos.

DURANTE

Contratar

Alcance, precio, entregables, auditoría, datos, anticorrupción y salida.

DESPUÉS

Monitorear

Desempeño, cambios, alertas, pagos, renovaciones e incidentes.

La debida diligencia es proporcional al riesgo, no idéntica para todos.

Una respuesta defendible no depende de “tener razón”

Advertir

Fiscal, contractual, contable, reputacional y presión comercial

Balancear

Rechazar; reconfigurar como anticipo; contratar por hitos; escalar

Controlar

Validación fiscal-jurídica, autorización, soporte real, comunicación y archivo

Constatar

Revisión posterior y ajuste a políticas comerciales

Cinco fallas destruyen la defensa

01	Copiar matrices genéricas	No conecta con objetivos
02	Calificar todo como “alto”	Impide priorizar
03	Confundir política con control	No prueba ejecución
04	No asignar dueño ni plazo	Nadie responde
05	Ocultar incidentes o borrar trazabilidad	Agrava el problema

El tablero del consejo debe provocar decisiones

Riesgo	Tendencia	Control clave	Responsable	Decisión requerida
Proveedor crítico	↑	Alternativa validada	Operaciones	Aprobar sustitución
Cobranza concentrada	→	Límites y alertas	Finanzas	Reducir exposición
Acceso a datos	↓	MFA + revisión	TI	Cerrar hallazgos

Menos reporte histórico. Más excepciones, decisiones y seguimiento.

La mejor defensa se construye mientras se decide

IDENTIFIQUE

lo que puede impedir el objetivo

DECIDA

con información, límites y alternativas

DOCUMENTE

razones, responsables y evidencia

REVISE

si el control funciona y qué cambió

Pregunta de cierre

¿Qué decisión relevante de esta semana merece aplicar A-B-C antes de ejecutarse?