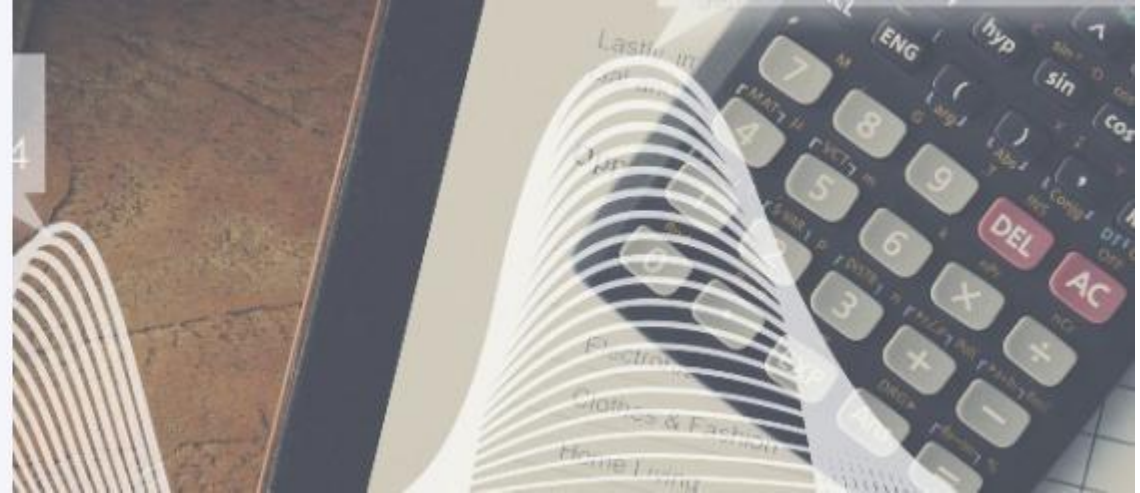


MAPA DE RIESGOS EMPRESARIALES

Webinar

El control de los riesgos económicos y financieros de la empresa



Gonzalo J. Boronat Ombuena

Enero 2026

© 2025 Escuela de Negocios | Cámara Valencia. Todos los derechos reservados Aviso Legal | Este material ha sido elaborado por David Carnicer Sospedra y se comparte exclusivamente a través de Cámara Valencia, entidad titular de todos los derechos sobre el mismo. Queda estrictamente prohibida su reproducción, distribución, comunicación pública, comercialización o utilización para fines distintos a los autorizados expresamente por Cámara Valencia, total o parcialmente y por cualquier medio, sin el consentimiento previo y por escrito de la entidad.

Riesgos de la empresa en el
entorno más reciente

**LO PEOR ES POSIBLE, Y EL COSTE DE
ANTICIPARSE SIEMPRE ES SUSTANCIALMENTE
INFERIOR AL COSTE DE ENFRENTARLO**

(Lección de la crisis sanitaria del COVID-19)



BANI



Lo cierto es que este entorno **VUCA** es y va a ser el espacio de trabajo de las próximas décadas. (**Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity**).

El gran reto es **prepararnos para competir en este mundo**

- **Volátil**
- **Todo cambia a un ritmo cada vez más rápido**, las situaciones son volátiles, no estables. El cambio es permanente en nuestras vidas y en las empresas: reestructuraciones, fusiones, cambios culturales..
- **Incierto**
- **El mundo de hoy es incierto**. No tenemos certezas ni seguridad sobre nada. La incertidumbre sobre nuestro futuro es total. Nadie sabe qué va a suceder dentro de una semana, ni dentro de un mes.
- **Complejo**
- **Las situaciones son cada vez más complejas** para estar focalizado o para tomar decisiones. Hay mucha sobreinformación y estímulos, además de una conectividad global, que complejiza al máximo nuestro mundo.
- **Ambiguo**

- **El mundo de hoy es ambiguo**, no hay verdades absolutas ni incuestionables sobre nada. Las circunstancias y decisiones pueden abordarse desde puntos de vista muy diferentes.

El concepto VUCA ha sido ampliamente superado por la realidad, lo que nos ha llevado a evolucionarlo a un nuevo concepto denominado **VI²RCA²S**. Hemos tenido que incorporar cuatro nuevas características: **Inmediatez, Ruido, Aceleración y Simultaneidad de disparidades**.



- V. La letra "V" continúa siendo "**Volátil**".
- I. Corresponde a "**Incierto**" (*uncertain*) ya que este nuevo concepto lo hemos creado en España.

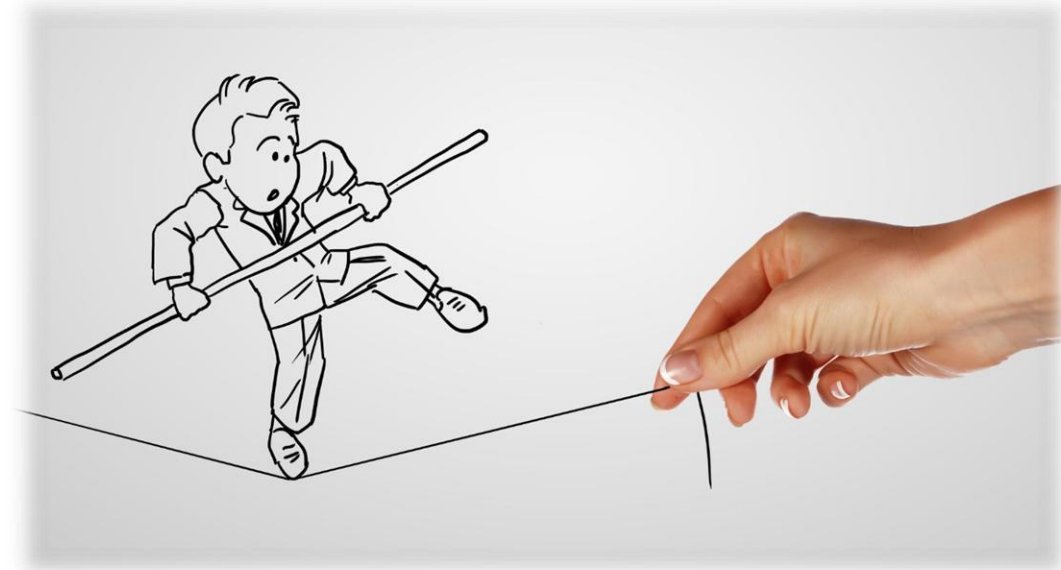
- I. La segunda letra "I" que hemos añadido (I²) corresponde a "**Inmediatez**". Esta, representa que no hay un solo día que no ocurra en el mundo algo que pueda tener un gran impacto económico, político, social. Los hechos ocurren sin cesar. No hay tregua.
- R. La "R" representa el "**Ruido**". Estamos permanentemente bombardeados con información y desinformación, y nos cuesta mucho diferenciar una de la otra. Vamos a tener que tomar decisiones en este entorno permanente de "Ruido" •C. Continúa siendo "**Complejo**".
- A. La primera letra "A" continúa siendo "**Ambigüedad**"
- A. La segunda "A" que añadimos (A²) corresponde a la "**Aceleración**". Significa que todo es cada vez más rápido.
- S. Representa la "**Simultaneidad de disparidades**". Significa que en el mundo están ocurriendo de forma simultánea, hechos totalmente divergentes, lo que nos indicaría que no sabemos dónde vamos.

Además, sabemos que ya no se va a estabilizar...

VUCA, por tanto, concreta lo que habitualmente entendemos como cambio, con los cuatro factores que lo condicionan y que están aquí para quedarse.

Es bueno que tengamos en cuenta esta realidad que ya no es nueva y preparemos nuestras estructuras, nuestra orientación estratégica y los modos de gestión para competir en este entorno.

Asumir los nuevos retos exige a las empresas:



- Información.
- Flexibilidad.
- Preparación para abordar situaciones nuevas.
- Situar siempre al cliente en el centro de nuestras operaciones, y
- Perseguir el compromiso de todos nuestros grupos de interés.
- Estar abiertos a cooperar con transparencia con otras compañías siempre que sea necesario.
- El mundo **VUCA** no es solo el de las grandes compañías; es también el de las PYMES, nuestras empresas más próximas. Es el mundo en el que vivimos y al que nos tenemos que adaptar.

- **Las empresas viven en un entorno interconectado, en continuo cambio, compitiendo con empresas de todo el mundo y, cada vez más, en todo el mundo.**

- Hay que abrirse a los nuevos tiempos e **incorporar prácticas de gestión** que, más allá de intentar descifrar el futuro (volátil, incierto, complejo, ambiguo), nos posicionen en disposición de abordar ese futuro.

Y eso pasa por tres compromisos básicos:

- con nuestra plantilla (desarrollo continuo),
- con los clientes (entender y atender sus expectativas cambiantes),
- con la sociedad (política clara de RSE); y

Con una posición estratégica: la cooperación con otras compañías para estar en la mejor posición competitiva.

El entorno **VUCA**, una oportunidad de crecimiento

La incertidumbre es parte necesaria de la actividad empresarial, ya que ayuda a generar beneficios. En un entorno **VUCA**, la competencia aumenta y existen más posibilidades de diferenciarse, siempre que se actúe con rapidez a la hora de identificar las oportunidades que ofrecen los cambios.

Las nuevas teorías sobre estrategia se basan en que los beneficios de una compañía dependen de una toma de decisiones rápida que permita anticipar los riesgos y de la eficiencia a la hora de gestionarlos. (MAPA DE RIESGOS)

Hoy hemos de conseguir poder **convertir la incertidumbre en algo ventajoso** para el negocio. Los equipos deben dar con una solución que convierta lo desconocido en un modo de diferenciarse y, al mismo tiempo, alcanzar soluciones atractivas para inversores y clientes.

No se trata de una gestión de riesgos, sino de **anticiparlos** y sacar el máximo beneficio de ellos, lo que se conoce como la **ventaja de la incertidumbre**.

El liderazgo necesita demostrar que es capaz de desarrollar y poner en práctica múltiples planes de contingencia.

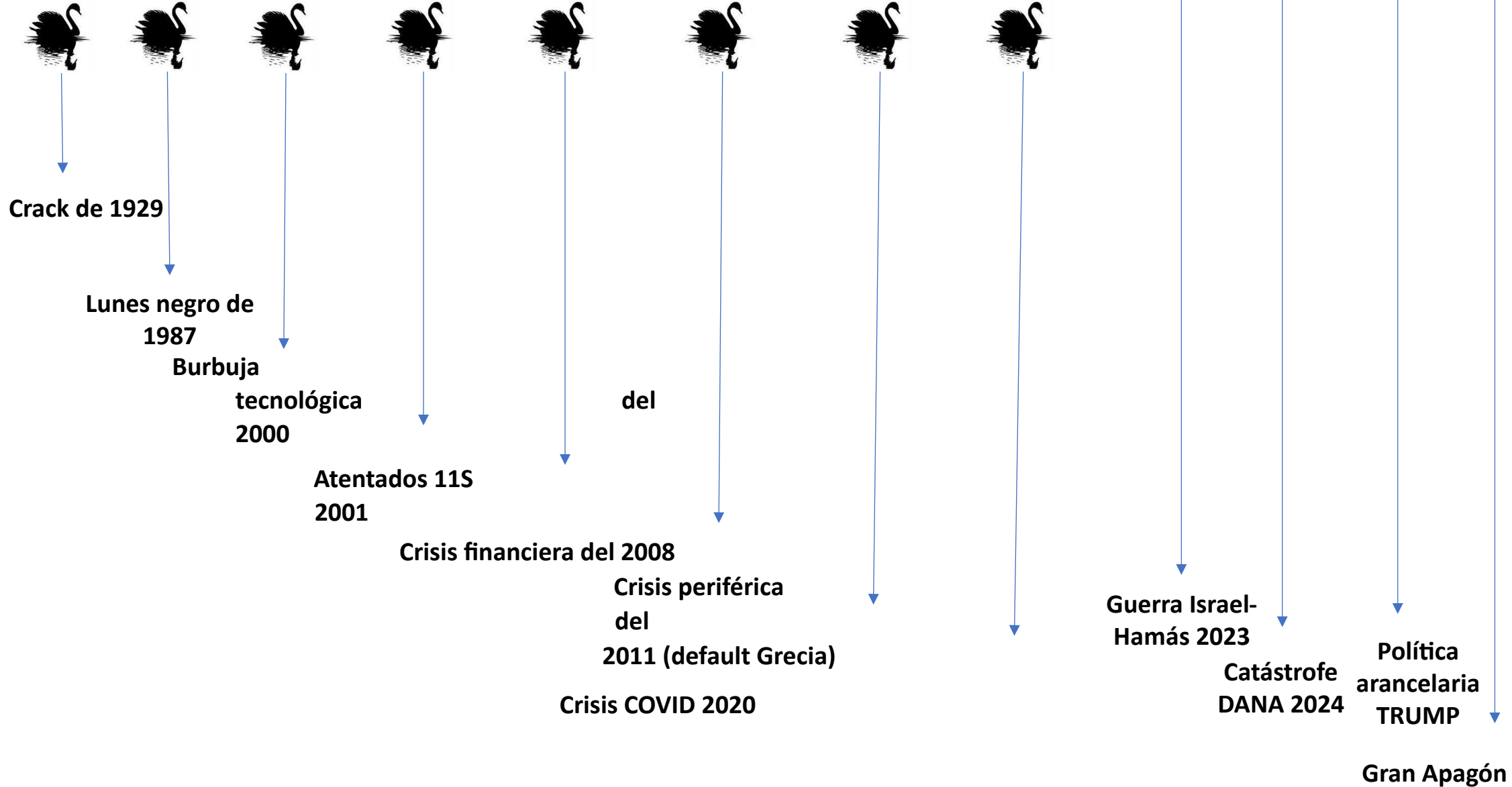
(MAPA DE RIESGOS)

Si todas las empresas ya venían navegando en un entorno **VUCA**, en estos momentos, la mayoría de ellas se encuentra en una situación completamente atípica e inesperada que puede encajarse en la **teoría del cisne negro**

(*Nassim Taleb*)



Metáfora que describe un **suceso sorpresivo de gran impacto socioeconómico y que, una vez pasado el hecho, se racionaliza haciendo que parezca predecible o explicable, es decir, dando la impresión de que se esperaba que ocurriera**, teniendo esta consideración por ejemplo el inicio de la primera guerra mundial, la gripe española, los atentados del 11 de septiembre y, sin ir más lejos, la pandemia de coronavirus de 2020, el conflicto entre Rusia y Ucrania en 2022 y la guerra entre Israel y Hamás.



**Guerra Ucrania-
Rusia 2022**

Abril 2025¹²

CONCURSOS de ACREEDORES

**EMPRESAS concursadas por tramo de asalariados y actividad económica principal.
3er Trimestre 2025.**

	TOTAL	NÚMERO DE ASALARIADOS								SIN DATOS
		0	1-2	3-5	6-9	10-19	20-49	50-99	100 o más	
TOTAL	1.157	195	178	169	97	115	58	19	15	311
Agricultura y pesca	1	3	1	0	1	1	1	1	0	3
Industria y energía	153	24	13	17	13	27	14	4	5	36
Construcción	196	40	27	26	17	21	7	2	1	55
Comercio	311	52	60	51	25	26	14	3	4	76
Transporte y almacenamiento	45	12	4	5	4	6	2	0	0	12
Hostelería	124	18	10	25	11	15	6	1	0	38
Actividades profesionales	183	31	43	23	11	5	5	2	1	62
Actividades administrativas	48	3	7	6	6	4	5	4	2	11
Resto servicios	86	12	13	16	9	10	4	2	2	18

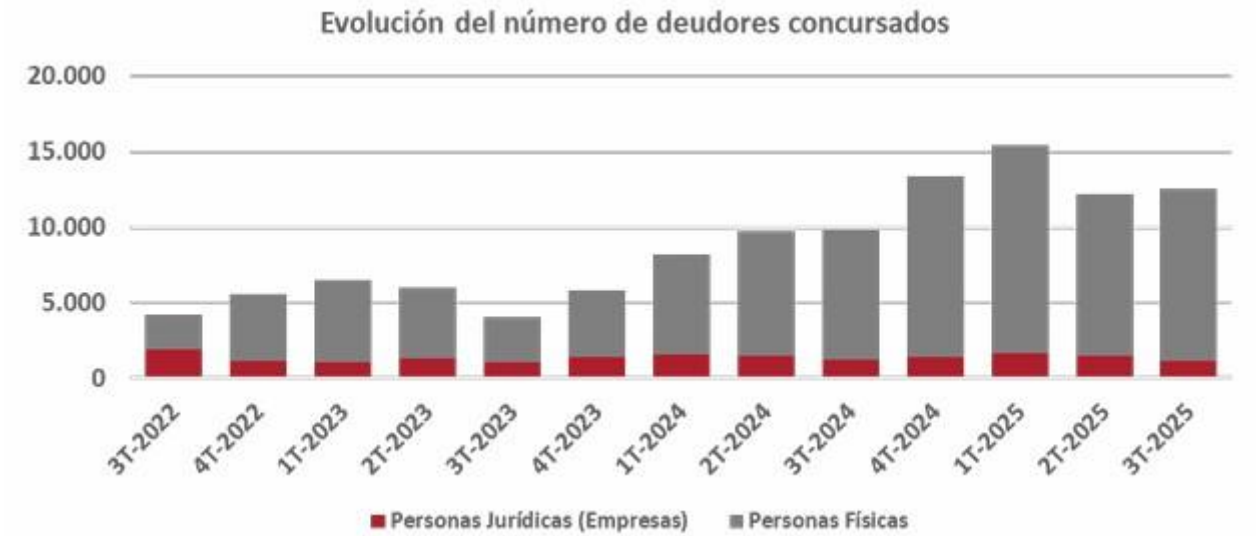
**EMPRESAS concursadas por forma social y tramo de volumen de negocio.
3er Trimestre 2025.**

VOLUMEN DE NEGOCIO (millones de €)	TOTALES	EMPRESAS		
		S. Limitadas	S. Anónimas	Otras
Menos de 0,25	421	397	18	6
Entre 0,25 y 0,5	126	118	4	4
Entre 0,5 y 1	123	116	6	1
Entre 1 y 2	89	77	11	1
Entre 2 y 5	67	62	4	1
Entre 5 y 10	20	17	3	0
10 o más	0	0	0	0
Sin datos	311	282	9	20
TOTAL	1.157	1.069	55	33

Estadística del Procedimiento Concursal 3^{er} Trimestre 2025

Las aperturas de procedimientos concursales aumentan un 3% en el tercer trimestre del año.

- Los concursos de empresas disminuyen un 2,9% respecto al tercer trimestre de 2024.



**EMPRESAS concursadas por forma social y tramo de volumen de negocio.
3^{er} Trimestre 2025.**

VOLUMEN DE NEGOCIO (millones de €)	TOTALES	EMPRESAS		
		S. Limitadas	S. Anónimas	Otras
Menos de 0,25	421	397	18	6
Entre 0,25 y 0,5	126	118	4	4
Entre 0,5 y 1	123	116	6	1
Entre 1 y 2	89	77	11	1
Entre 2 y 5	67	62	4	1
Entre 5 y 10	20	17	3	0
10 o más	0	0	0	0
Sin datos	311	282	9	20
TOTAL	1.157	1.069	55	33

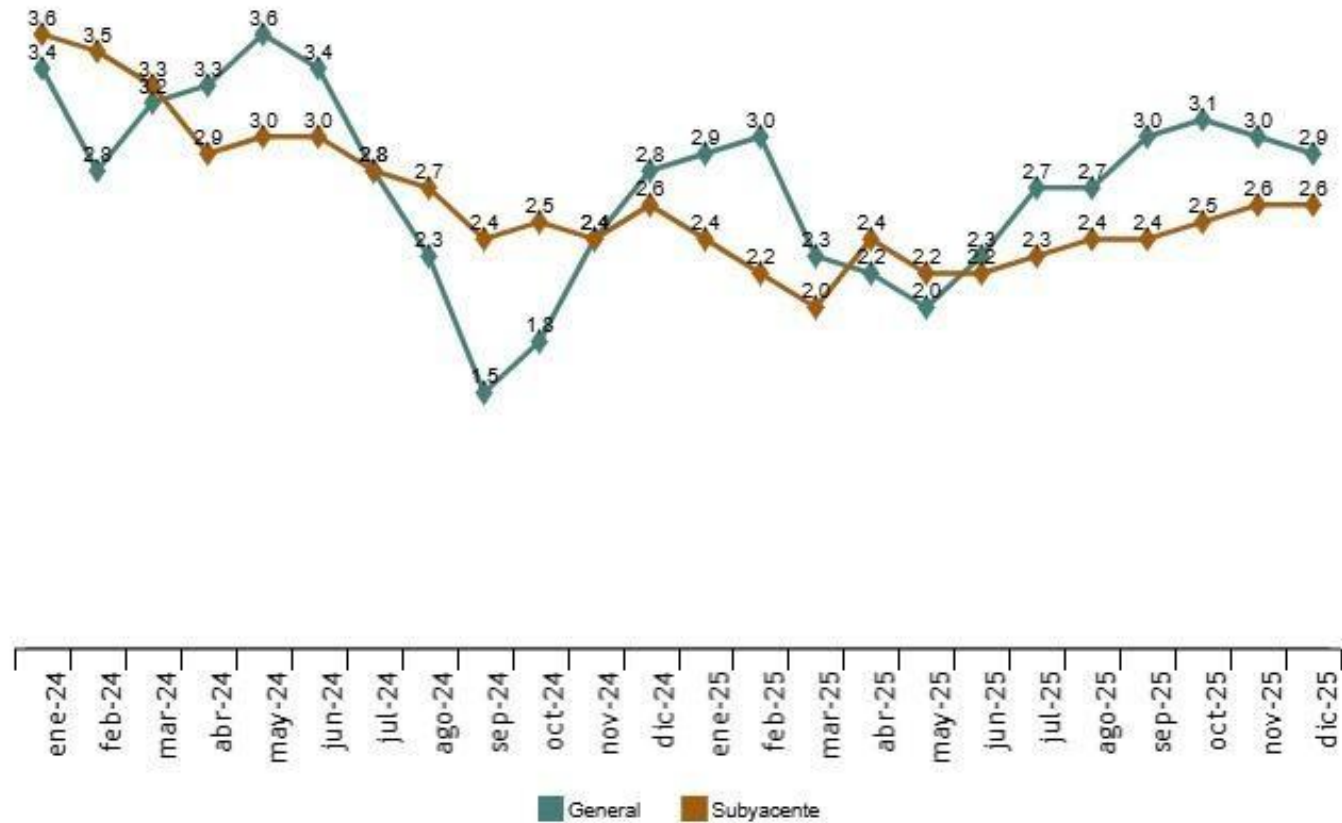
**EMPRESAS concursadas por antigüedad y actividad económica principal.
3^{er} Trimestre 2025.**

	TOTALES	ANTIGÜEDAD (en años)					
		Hasta 4	Entre 5 y 8	Entre 9 y 12	Entre 13 y 16	Entre 17 y 19	20 o más
TOTAL	1.157	485	177	114	82	77	222
Agricultura y pesca	11	5	0	1	0	1	4
Industria y energía	151	51	13	1	9	9	59
Construcción	196	84	22	22	22	13	33
Comercio	311	106	61	31	25	21	67
Transporte y almacenamiento	45	18	7	2	5	5	8
Hostelería	124	76	23	12	4	2	7
Actividades profesionales	183	88	31	19	9	16	20
Actividades administrativas	48	20	8	6	4	3	7
Resto servicios	86	37	12	9	4	7	17

LA INFLACIÓN

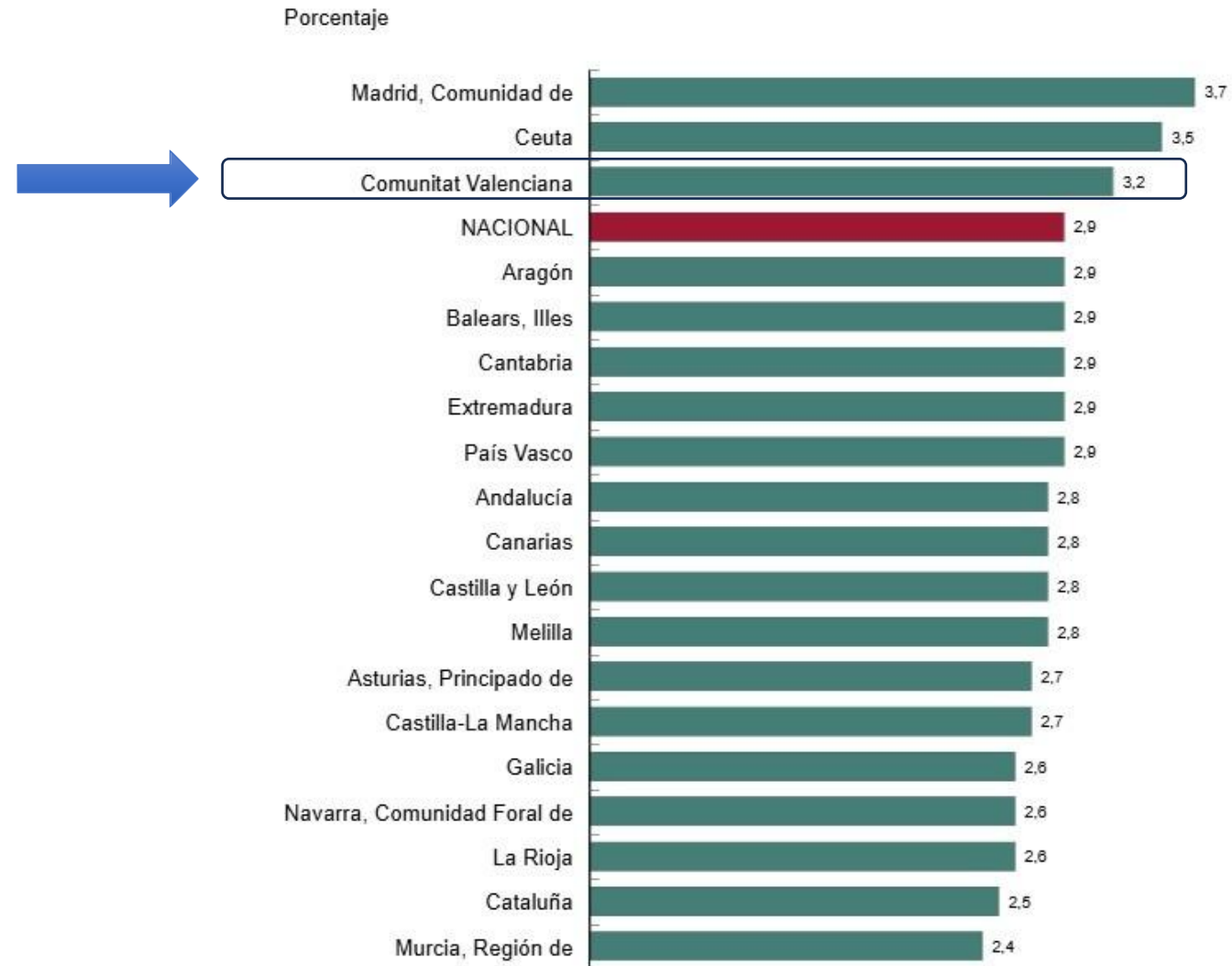
Tasa anual del IPC

Índice general y subyacente. Porcentaje



LA INFLACIÓN

Tasa anual del IPC por comunidades autónomas. Diciembre 2025



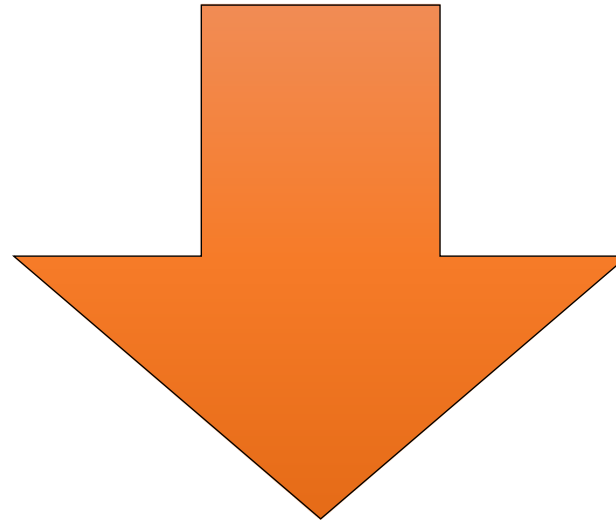
REFLEXIÓN FINANCIERA:

- La empresa triunfa o fracasa en los mercados de productos o servicios, pero muere por las finanzas.
- La gestión financiera excelente no asegura el éxito; la mala lleva al fracaso.
- Las finanzas no admiten errores graves pues sin dinero no hay actividad.

Introducción (I)

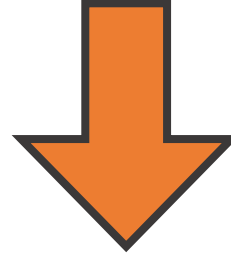
- En la actualidad estamos ante un entorno cada vez más competitivo y dinámico, por lo que las empresas deben adaptarse a las nuevas condiciones que les vienen impuestas desde el exterior. Precisamente en el

exterior, existe un factor que muchas “gestionan” pero pocas “dominan”, que les permite anticiparse a situaciones adversas:



EL RIESGO

TODA ORGANIZACIÓN, POR EL HECHO DE REALIZAR ACTIVIDADES ECONÓMICAS, ESTÁ SUJETA A INCERTIDUMBRE



PUEDE QUE NO LO VEAMOS DE FORMA ESPECÍFICA, PERO ESO NO SIGNIFICA QUE NO EXISTA



ESTA INCERTIDUMBRE IMPACTA SOBRE EL RESULTADO DEL NEGOCIO DE UNA FORMA U OTRA

- ➔ El riesgo estratégico, esa incertidumbre de la que hemos hablado, es uno de los elementos que afecta a la actividad de la empresa.

→ Por esto debemos:

- Conocerlo
- Cuantificarlo
- Gestionarlo **Y DOMINARLO**

→ Con esto buscamos **MAXIMIZAR LAS CAPACIDADES DE LAS QUE DISPONEMOS PARA CREAR VALOR PARA LA EMPRESA Y PARA EL ACCIONISTA.**

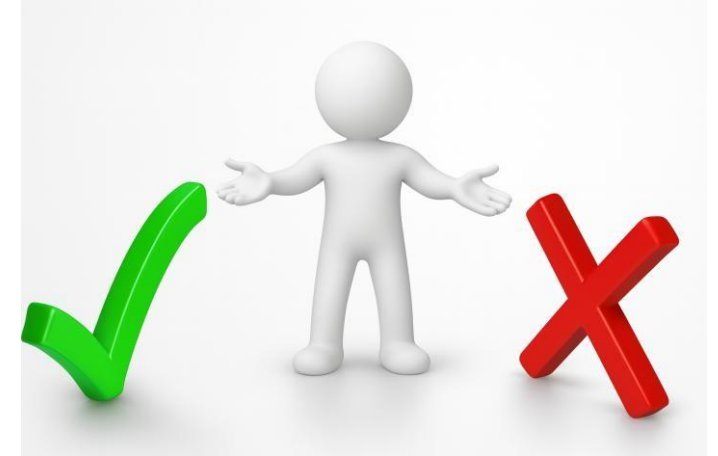
→ El término riesgo ha tenido su verdadero auge en torno a la gestión financiera de las empresas desde donde ha sido adaptado para el resto de las áreas de las mismas.

→ Es por ello que muchas entidades:

Analizan y Gestionan algunos riesgos operativos en su mayoría integrados en el área financiera.

Pero pocas

Analizan y Gestionan DE FORMA SISTEMÁTICA, SISTÉMICA Y COMPLETA TODOS SUS RIESGOS



- Pero... ¿Qué es el riesgo?
- Como se sabe, los dos pilares básicos sobre los que se fundamentan la gran mayoría de teorías acerca de la toma de decisiones son la **rentabilidad y el riesgo**.
- De forma teórica el riesgo es ***“La distribución de probabilidad de los resultados futuros” (Baird y Thomas, 1990).***

- Es decir, cada vez, desde un punto de vista de la organización como un todo se hace mucho más importante considerar de forma **GLOBAL** el conjunto de RIESGOS que impactan en los factores clave en el éxito del negocio y en cada una de las etapas de la cadena de valor de la entidad.



- Por tanto, el **riesgo estratégico** es aquel que tiene un impacto destacado sobre los puntos clave en la creación de valor de la empresa.
- Habrá que hacerlo visible, controlarlo, gestionarlo y **DOMINARLO**.
- Para ello, es necesaria una adecuada **GESTIÓN DE RIESGOS**, entendida como:

Técnica que permite diseñar e implantar dentro de las empresas un enfoque sistemático para administrar los riesgos estratégicos, así como el conjunto de eventos externos, internos y tendencias que pueden afectar al crecimiento de la misma y a la capacidad de crear valor para sus socios.

- ➔ En resumen, el riesgo es un elemento inherente a la actividad de la empresa, que **en la mayoría de los casos no es posible eliminar de forma completa**, con lo que se hace necesaria la correcta gestión del mismo.
- ➔ Se deben establecer “mecanismos” que les permitan **identificar el riesgo** y adoptar **medidas para reducirlo y controlarlo**.
- ➔ En la actualidad, se espera de los directivos y consejos de administración que gestionen los riesgos de las sociedades de forma mucho más eficientes de lo que nunca se había esperado.
- ➔ Esto es así porque llevada a cabo de forma correcta, una adecuada gestión de riesgos:

PROTEGE EL
PARA LOS ACC

CREA VALO
LOS ACCIOI

CONFORMA UNA VENTAJA
COMPETITIVA AL PERMITIR A LA
EMPRESA ANTICIPARSE A SUS
COMPETIDORES

Mapa de riesgos: concepto

- Los fracasos empresariales vienen dados en gran medida por una errónea gestión del riesgo en toda su amplitud que, a **veces, llega incluso en la ausencia de gestión del mismo**.
- La incorrecta gestión de cualquier tipo de riesgo **incrementa el riesgo financiero**, lo cual provoca desequilibrios que pueden llegar a ser irreversibles.
- En muchas ocasiones, el riesgo proviene de **entornos o situaciones muy distantes** a los de la empresa. En este escenario global, cualquier situación de conflicto tiene a la larga consecuencias directas o indirectas para todos.
- La empresa necesita saber su **grado de exposición al riesgo**, identificando los procesos, cuantificando la probabilidad de que dichos sucesos se produzcan, **midiendo el efecto económico y financiero** asociado a su posible acontecer.

- La información que proporcionemos debe ser **global e integrada** y se efectuará mediante mapas no financieros con el fin de analizar sus últimos efectos.
- Es mucho más barato usar **acciones preventivas** que las posibles posteriores cuando se han instalado los **daños**.



Anticiparse a situaciones adversas

VENTAJA COMPETITIVA

Mapa de riesgos: concepto

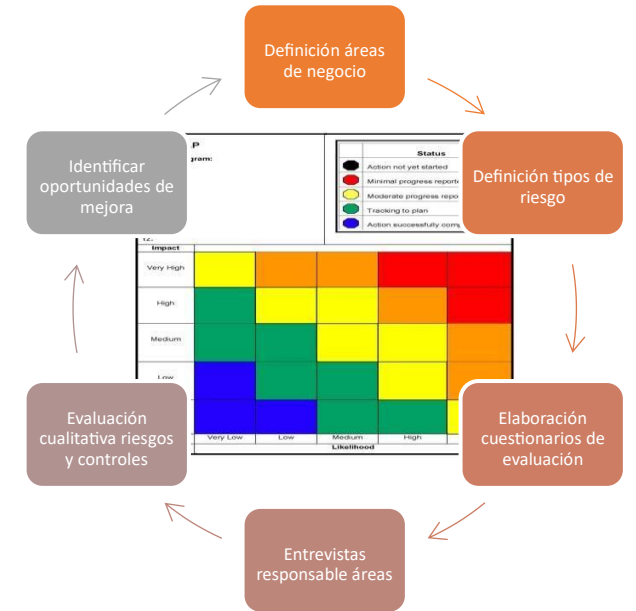
- Los **mapas de riesgo** miden y controlan la exposición al riesgo intentando poner en marcha un **modelo de causa-efecto** de modo que se analicen los lugares en los que se pudo instalar y sobre todo los posibles contagios colaterales.
- El riesgo actúa en **4 dimensiones**:

Tiempo: El riesgo está asociado al futuro.

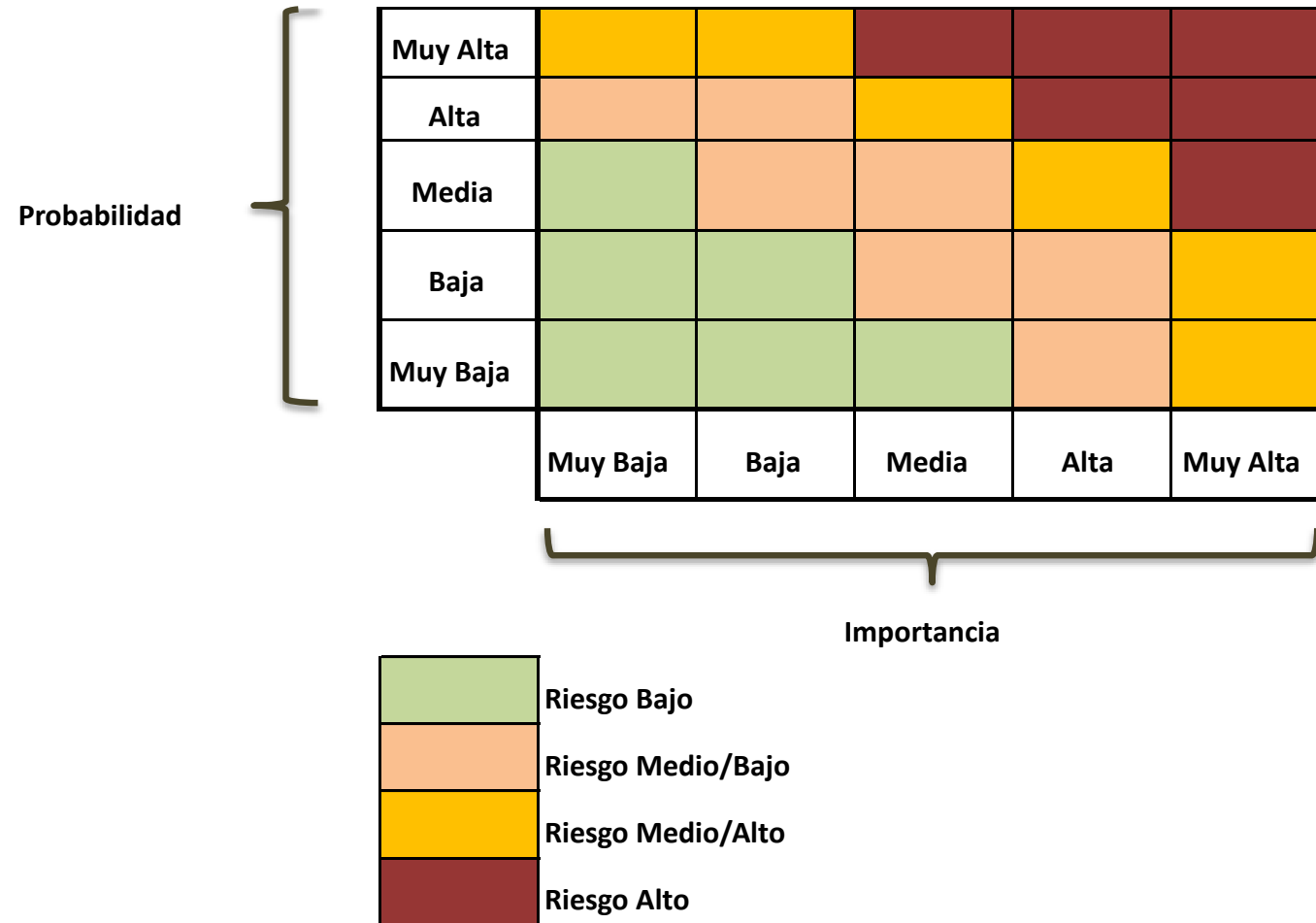
Certeza: Ya que está asociado al futuro, existe siempre incertidumbre.

Resultados: Los resultados inciertos pueden ser positivos o negativos.

Complejidad: Las múltiples variables posibles generan un escenario complejo.



Mapa de riesgos: concepto



Mapa de riesgos: ejemplo

P R O B A B I L I D A D	Muy Alta					CAIDA DE VENTAS
	Alta			SALARIOS	CAIDA DE MÁRGENES	
	Media		PROVEEDORES	STOCKS	TIPO DE CAMBIO	MATERIAS PRIMAS
	Baja	TIPO INTERES	DE RIESGO CLIENTES		COMPETENCIA	
	Muy Baja		INFLACIÓN			
		Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta
IMPORTANCIA						

MAPA SEMÁNTICO DE PROBABILIDAD/IMPORTANCIA

Mapa de riesgos:

OTRAS UTILIDADES DE LOS MAPAS DE RIESGOS

- ➔ **Reflexionar** de forma sistemática sobre los riesgos que está asumiendo la empresa, su justificación en términos de creación de valor, y las políticas aplicadas para mitigar sus consecuencias.
- ➔ Proporcionar una **visión analítica** de las **interrelaciones existentes** entre los distintos procesos y actividades de la empresa.
- ➔ Promover la **comprensión de los riesgos** del negocio por parte de todos los miembros de la organización.
- ➔ **Implicar** a la organización en la estrategia de gestión de riesgos. El desarrollo del mapa requiere que todos los niveles de dirección en la empresa estén involucrados en la gestión de los riesgos; y que los miembros de la organización se hagan corresponsables de esta problemática.

Mapa de riesgos:

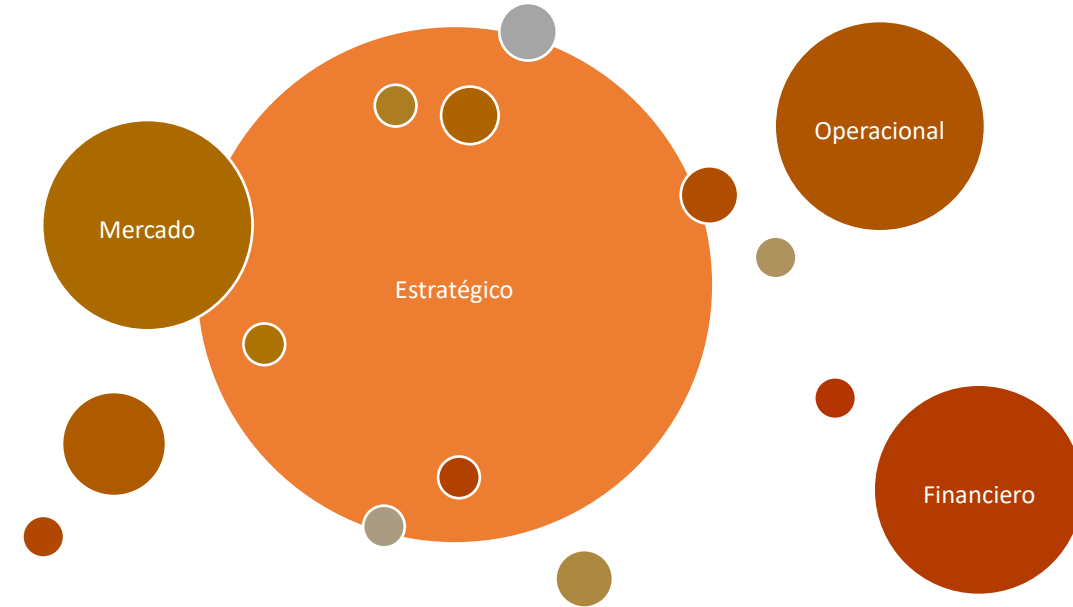
- Aumentar la cantidad y **calidad de la información disponible** sobre la forma en que se están realizado los procesos de negocios y la situación actual de los riesgos correspondientes.
- Proporcionar evidencias relevantes para diagnosticar y en su caso perfeccionar el sistema de control interno, y aumentar su confiabilidad de cara a los procesos de revisión a posteriori, como la **auditoría externa**; desvelar conocimiento relevante para aprender de los errores cometidos en el pasado en lo que respecta a la detección de las fuentes de indeterminación y el diseño de políticas de prevención.
- **Ayudar a la compañía a conseguir sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos.**
- Reducir el gap informacional y los prejuicios erróneos en cuanto a los factores de riesgo relevantes en cada caso.

Tipos de riesgos

Se puede clasificar el riesgo en **4 grandes grupos**:

- **Riesgo estratégico**: Asociado a las amenazas y oportunidades transversales a la organización y relacionadas con las definiciones estratégicas, su filosofía de operación e imagen, tales como: Misión, Visión, Valores, Objetivos, Diferenciación Estratégica, entre otras.

- **Riesgo de mercado**: Asociado al segmento de mercado, clientes y su percepción, productos, cobertura geográfica, marca y competencia.
- **Riesgo financiero**: Asociado a flujos de capital, deuda, activos, cambios de divisas, entre otros.
- **Riesgo operacional**: Asociado a los procesos operacionales, sus elementos y sus resultados. Cada “proceso” del Sistema de Gestión Operacional y su entorno debe ser analizado para identificar riesgos operacionales a partir de amenazas detectadas y poder evaluar el nivel de riesgo para tomar medidas correctivas y preventivas.



Tipos de riesgos

- El concepto mapa de riesgo es muy flexible. Engloba, como decíamos anteriormente, **cualquier instrumento informativo** que nos **permita localizar los factores de riesgo** y los probables o comprobados daños de una zona determinada.
- Su misma definición nos indica que **no hay un solo mapa de riesgos**, puede haber tantos mapas como instituciones, entidades, organizaciones, grupos o personas decidan hacerlo.
- El tipo de mapa que se origine **dependerá en cada caso de las necesidades a cubrir**, los objetivos que se planteen, los recursos materiales, personales, disponibilidad de los empleadores, etc.

El riesgo y su expresión en forma de mapa

- El **objetivo** del Mapa de Riesgos es **sintetizar la información** relativa a las indeterminaciones que afronta la empresa y colaborar en las estrategias destinadas a mitigar la exposición y los daños potenciales.
- Este planteamiento se corresponde con la noción clásica de riesgo: una indeterminación que puede ser **medida en términos de probabilidad** y que implica una pérdida potencial con impacto financiero relevante.
- Las características del riesgo, como elemento de la gestión empresarial, se han modificado sustancialmente a lo largo de las últimas décadas.
- En este nuevo entorno, las empresas afrontan un escenario en el que los riesgos tienen naturaleza heterogénea y multidimensional, están presentes en múltiples procesos interrelacionados, y poseen un alcance potencialmente ilimitado.

Mapa de riesgos

➔ Los Mapas de Riesgos deben responder a las siguientes cuestiones:

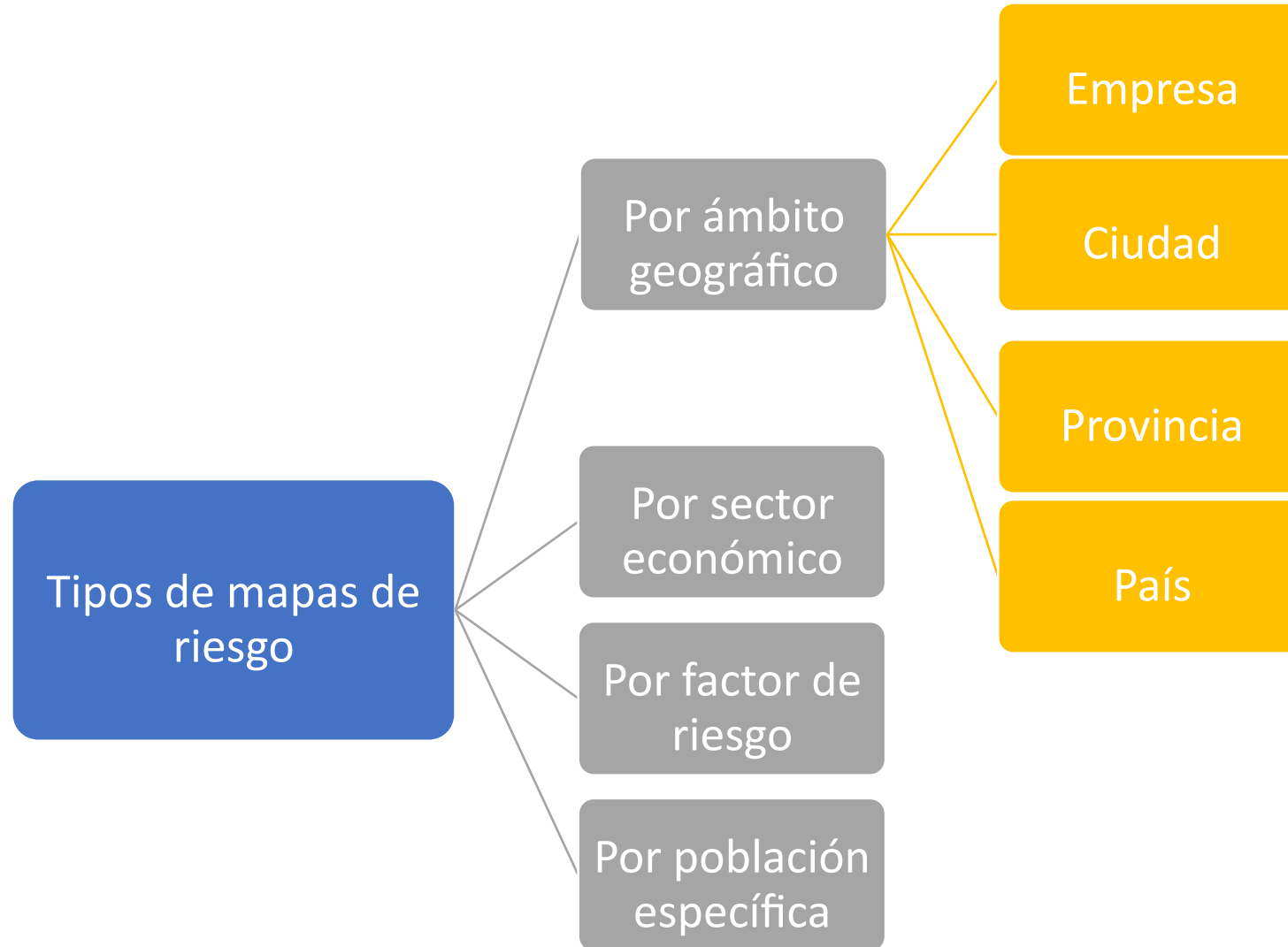
- 1. ¿Qué puede fallar en la actividad?**
- 2. ¿Qué variables o indicadores deberían controlarse para detectar precozmente estas anomalías?**
- 3. ¿Con qué frecuencia cabe esperar que se produzcan esos eventos?**
- 4. ¿Qué procesos de negocios están implicados, y quiénes son los responsables de su gestión?**



5. **¿Qué consecuencias pueden tener sobre la actividad, el equilibrio financiero, la rentabilidad, etc.?**
6. **¿Cómo pueden mitigarse estos efectos?**

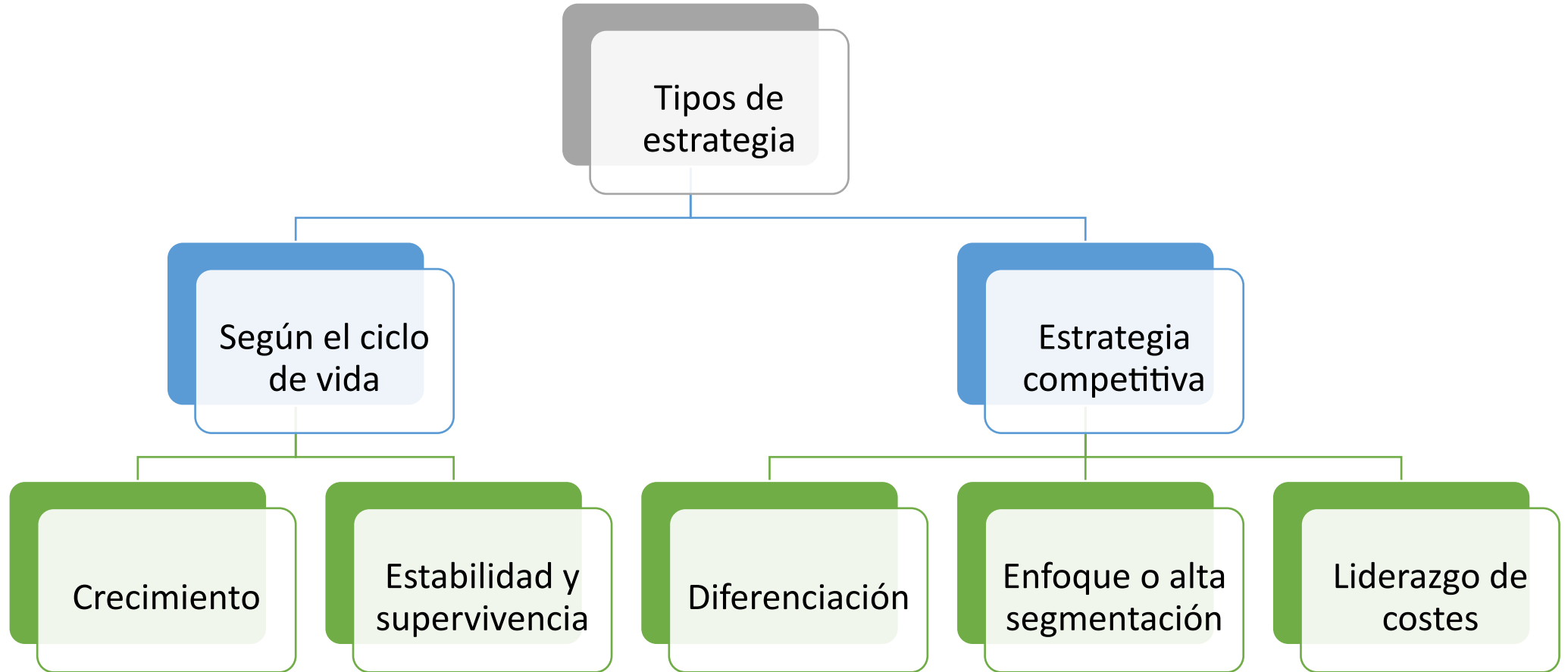


Tipos de mapas de riesgo





Planificación estratégica



Planificación estratégica

Crecimiento (Interno o Externo)

Estabilidad y Supervivencia

- Estable: Conservadora – Continua.
- Concentración de un producto o servicio.
- Diversificación.
- Integración vertical.

- Saneamiento (Fases de Inestabilidad, Frenar caída).
- Cosecha (Situación buena, Reducción de Inversiones).
- Desinversión y liquidación (Venta de la empresa).

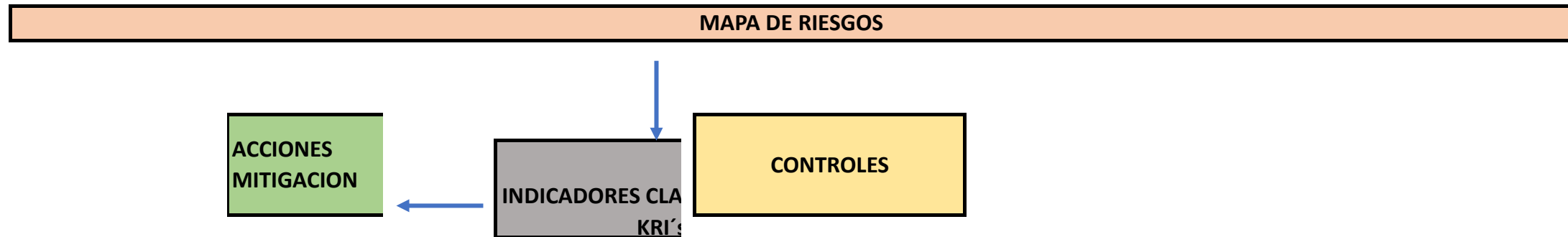
Proceso de desarrollo del mapa

→ A pesar de su simplicidad conceptual, el desarrollo de un mapa de riesgos es una tarea desafiante. → El objetivo es sintetizar la información relativa a las indeterminaciones que se derivan de las actividades de la empresa.

→ Desde el punto de vista del control, se precisa **identificar un pequeño número de medidas o indicadores** que reflejen el estado de cada uno de estos procesos y relacionarlos con procedimientos de control de

acciones y con las acciones de mitigación, que se aplicarán cuando estos indicadores revelen desviaciones o anomalías.

→ Se precisa una **herramienta que detecte precozmente los signos de alarma**, que señale los procesos o actividades que están causando esos resultados anómalos e identifique los resortes sobre los que debe actuar la dirección.



Mapas de riesgos: KPI y KRI

→ El mapa de riesgo debe enfocarse hacia la mejora continua, de modo que sea comprendido por toda la organización con el fin de que pueda retroalimentarse con nueva información. Toda la organización debe estar implicada en su desarrollo.

KPI (Key Performance Indicator)

- Muestran las claves del desempeño o rendimiento de un proceso cuya posición ha sido fijada de antemano.
- Se diseñan para efectuar su un seguimiento de progreso en base a su el implementación en plan estratégico.
- Línea de acción futura en base a su proceso de mejora continua.

KRI (Key Risk Indicator)

- Nos indicaran la **posibilidad de que se produzca un evento que supere el nivel de riesgo que la organización esté preparada para poder aceptar.**
- Impacto muy negativo en el desarrollo y continuidad de la empresa.
- El éxito se basa, en primer lugar, en su identificación y en la comunicación.

Mapas de riesgos: KPI y KRI

→ Por tanto, **los KRI, o Key Risk Indicators**, deben contener las siguientes propiedades:

1. **RELEVANCIA**: Existencia de vínculos causales definidos entre el índice y los procesos objeto de análisis.
2. **SIMPLICIDAD**: Cada índice debe relacionarse con una actividad de forma clara y sencilla.
3. **MEDICIÓN**: Debe poder cuantificarse.
4. **VERIFICABILIDAD**: El cálculo debe poder contrastarse.
5. **ROBUSTEZ O CONSISTENCIA**: El indicador elegido no debe ser susceptible de manipulación; nos referimos no solo a acciones destinadas a alterar directamente su valor.

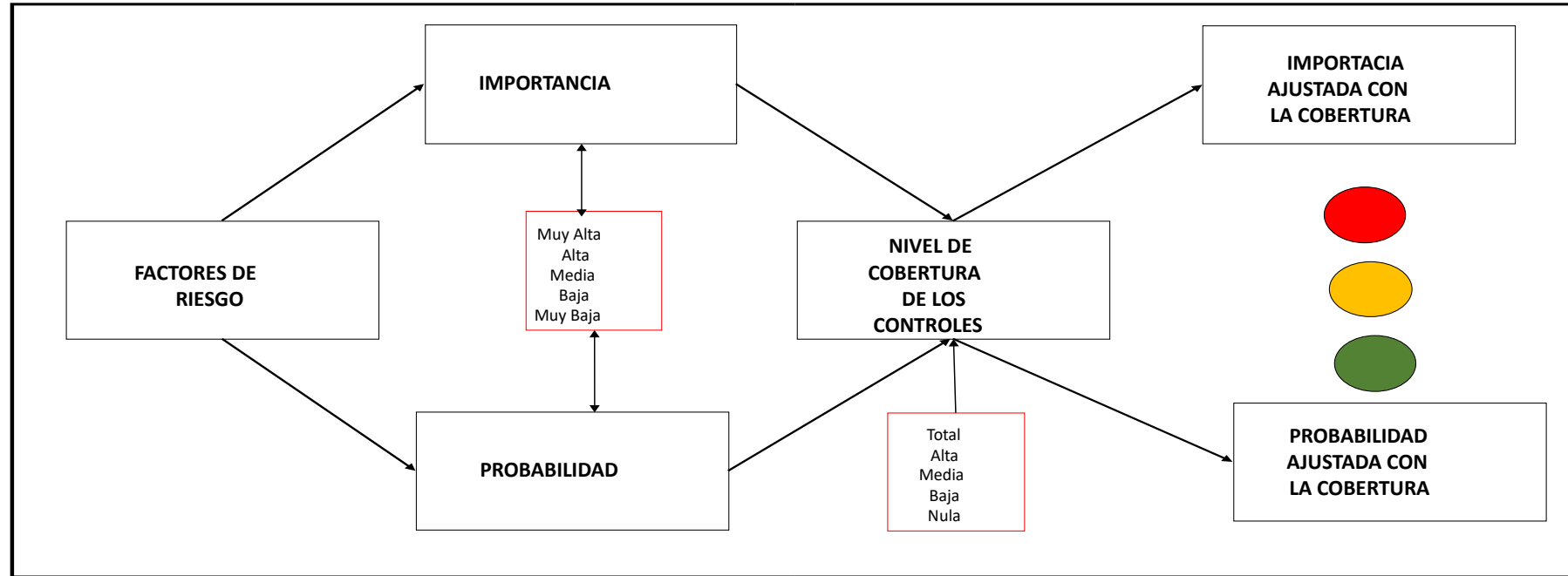
Mapas de riesgos: KPI y KRI

Hemos de evitar la confusión entre KPI y KRI.

KPI	KRI
Consecución de los objetivos previsionales	Consecución de los objetivos previsionales
Dependen en buena medida de las KRI para su éxito	Control de amenazas para su cumplimiento
Clave para consecución de las metas estratégicas de la empresa	Clave para consecución de las metas estratégicas de la empresa
	Deben incluir grado de gravedad del riesgo
	Objetivo: detección precoz de riesgo

Los factores de riesgo

- El paso siguiente consistirá en su valoración.
- Para lo cual utilizaremos el gráfico de factores de riesgo de Manuel Rodríguez, Carlos Piñeiro y Pablo del Llano.
- Una vez determinados los factores de riesgo y, en base a su importancia y probabilidad junto con el nivel de cobertura de los controles, nos semaforizarán dichas coberturas en base a la importancia y probabilidad del evento o suceso.



Los factores de riesgo

EN FUNCIÓN DE LA CALIFICACIÓN:

→ De darse un **control total**, se elimina la probabilidad de ocurrencia y/o impacto del riesgo inherente.

- Si esta es **alta**, los controles establecidos limitan significativamente la probabilidad del riesgo, reduciéndose a bajo.
- De ser **media**, los controles establecidos limitan, pero no de un modo drástico, la probabilidad y/o impacto de ser baja.
- De ser **baja**, los controles demuestran importantes debilidades que impiden que sean efectivos con una calificación de riesgo inherente.
- Ante una calificación **muy baja**, nos encontramos con la inexistencia de controles o los mismos no son efectivos.

Mapa semántico

- El cruce de información puede establecerse en el **Mapa Semántico o Matriz de Probabilidad/Importancia**, elaborado por los mismos autores.

➔ A partir de este Mapa Semántico se debería efectuar el diseño de un plan de acción ante la aparición de dichos factores de riesgo.

P R O B A B I L I D A D	Muy Alta					
	Alta					
	Media					
	Baja					
	Muy Baja					
		Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta
IMPORTANCIA						

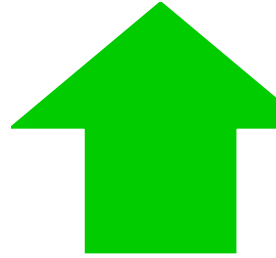
MAPA SEMÁNTICO DE PROBABILIDAD/IMPORTANCIA

La importancia de la gestión de riesgos estratégicos

- La gestión de los riesgos estratégicos es una técnica que permite diseñar e implementar un enfoque sistemático para administrar los riesgos estratégicos, el **conjunto de eventos externos y tendencias** que pueden afectar el crecimiento de la compañía y la preservación de valor para la compañía.
- Las compañías ganan dinero al administrar sus riesgos de forma inteligente y lo pierden al no hacerlo.

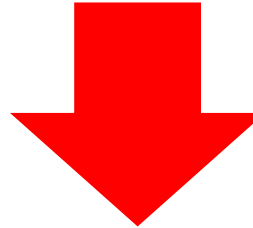
Desarrollo de nuevos productos

Crear valor



Aumentar los ingresos
Aumento en el valor de la
acción

Preservar valor



Multas
Fraude
Demandas

DIAGNÓSTICO Y ENTORNO

DAFO/FODA/SWOT

- herramienta de gestión que facilita el proceso de planificación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas, y para el desarrollo de proyectos de mejora, dando lugar a la matriz CAME

Debilidades- Corregir

Amenazas- Afrontar

Fortalezas- Mantener

Oportunidades- Explotar

ANÁLISIS DAFO

*Análisis Interno
(mi empresa)*

*Análisis externo
(el mercado y el entorno)*



Algunas herramientas útiles para la identificación de riesgos

PESTAL

El **análisis PESTAL** identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el DAFO o FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que presenta la empresa en el marco de la planificación estratégica. El término proviene de las siglas inglesas para "Político, Económico, Social y Tecnológico". También se usa las variantes PESTEL/PESTAL o PESTLE, incluyendo los aspectos "Legales" y "Ecológicos".

<https://prezi.com/ujybus5vdvv4/analisis-pestalpestel/>

Políticos

Económicos

Socioculturales

Tecnológicos

Ambientales

Legales

- Estabilidad del gobierno
- Políticas de impuestos
- Regulaciones de comercio exterior
- Políticas de seguridad social

- Ciclos de negocio
- PIB
- Tasas de interés
- Disponibilidad de dinero en el mercado de capitales
- Inflación
- Desempleo
- Ingreso per cápita

- Demografía
- Distribución de ingresos
- Movilidad social
- Cambios en estilos de vida
- Actitud frente al trabajo y al ocio
- Consumismo
- Niveles educativos

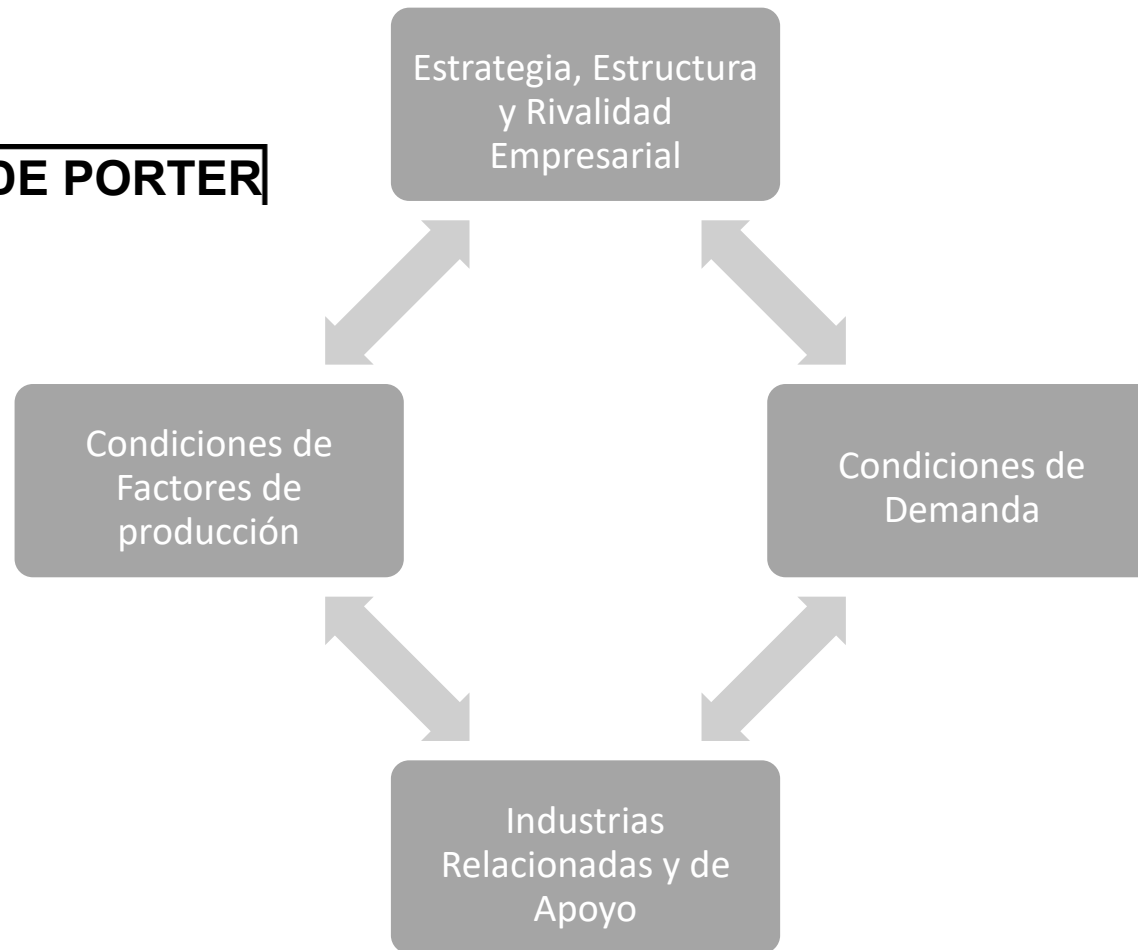
- Inversión del gobierno en investigación
- Enfoque de la industria en inversión tecnológica
- Nuevos desarrollos y descubrimiento
- Tasas de obsolescencia

- Leyes de protección ambiental
- Recolección de desechos
- Consumo de energía

- Leyes de competencia
- Leyes de empleo
- Salud y seguridad
- Seguridad de los productos

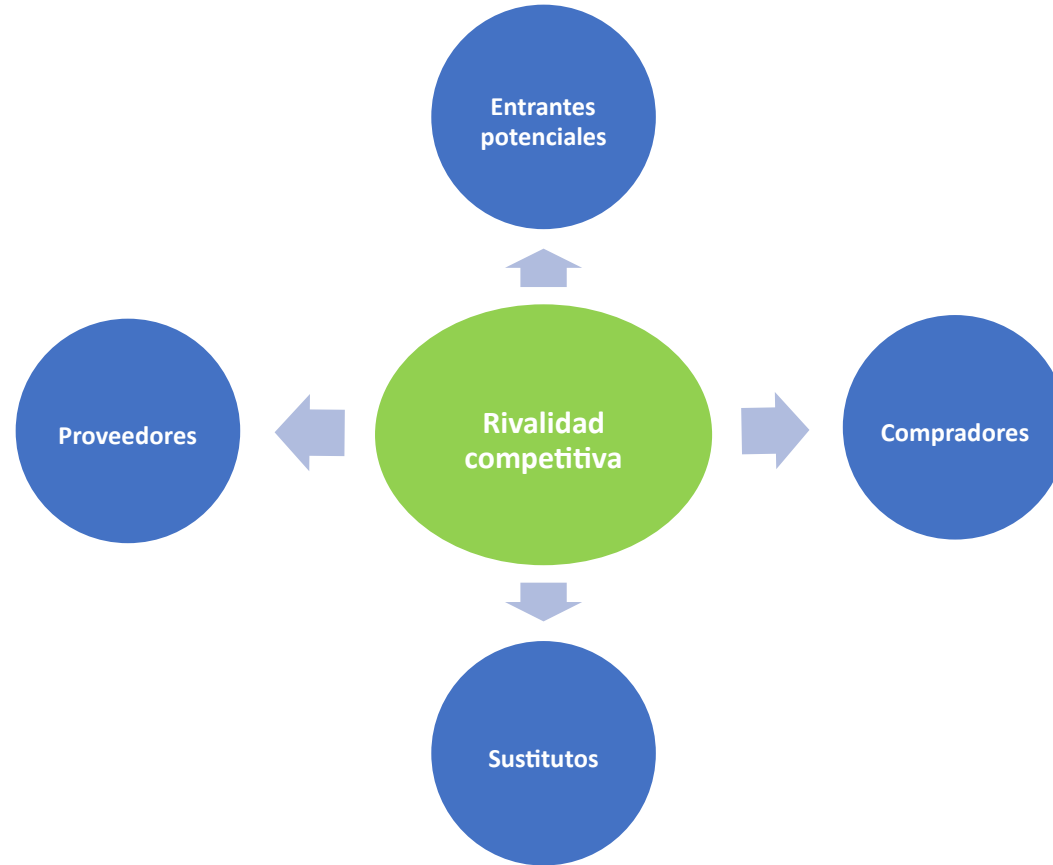
Algunas herramientas útiles para la identificación de riesgos

DIAMANTE DE PORTER



Algunas herramientas útiles para la identificación de riesgos

LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER



RIESGOS

- Riesgo de Interés
- Riesgo bancario
- Riesgos operativos
- Riesgo de reputación

**Familia
empresaria**

- Patrimonio personal
- Patrimonio empresarial
- Riesgos personales
- Riesgos empresariales

**Familia no
empresaria**

- Patrimonio personal
- Riesgos personales

RIESGOS: Familia Empresaria



¿DÓNDE ESTÁ MI PATRIMONIO?
ADECUADO?
¿PLANIFICACIÓN PATRIMONIAL?

¿ES EL LUGAR

Patrimonio personal	Patrimonio empresarial	Riesgos personales	Riesgos empresariales
<ul style="list-style-type: none">• Análisis• Ubicación Personal. Holding Patrimonial• Riesgos• Coberturas	<ul style="list-style-type: none">• Análisis• Riesgos• Coberturas	<ul style="list-style-type: none">• Seguros	<ul style="list-style-type: none">• Seguros• Coberturas• Previsión• Control• Endeudamiento• Garantías personales prestadas



RIESGOS FINANCIEROS

- El **riesgo financiero** puede ser el efecto de distintas causas no financieras. Es más, en la mayoría de las ocasiones, las variaciones en el riesgo financiero son el resultado del empeoramiento de otras posiciones de riesgo, siendo éste el afectado finalmente.
- Es importante separar dichos niveles de riesgo en función de su procedencia, encontrándonos riesgos internos y externos, siendo estos los de carácter más completo al tener que responder a sus variaciones con escasas posibilidades de poder alterar su origen.

- Lo más importante: Disponer de una serie de indicadores que anticipen el riesgo y una serie de **CONTRAMEDIDAS** de aplicación inmediata en el momento que se superen los **INTERVALOS DE CONFIANZA**.
- **QUE NO LLEGUEMOS DEMASIADO TARDE...**

OBJETIVO: TRANQUILIDAD, CONTROL Y MINIMIZAR EL RIESGO DE PÉRDIDA PATRIMONIAL

Test de estrés



El Corte Inglés alerta ante otro confinamiento. El Corte Inglés ha reforzado su liquidez y reducido su deuda para estar preparado ante el retraso en la recuperación económica. Y todo ello, duplicando su liquidez desde el inicio de la pandemia, hasta 2.783 millones.

Pero una vez hechos los deberes, **la empresa ha hecho un test de estrés** y su conclusión es demoledora. Si hay otro confinamiento, perderá 140 millones de euros al mes.

(El Economista 5 de octubre 2020)

El **stress testing** o **test de estrés** es una metodología fundamental de gestión de riesgos y del mantenimiento adecuado de los recursos financieros, que se desarrolló inicialmente en las entidades financieras y aseguradoras. (...) El término **stress testing** incluye **pruebas** de sensibilidad y el análisis de escenarios.

Gracias al **test de estrés**, las empresas consiguen un margen de actuación en situaciones peligrosas al reconocer rápidamente el problema y así poder aplicar la solución a tiempo.

Resulta de gran interés **implementar este chequeo periódicamente como parte del sistema de control de gestión de cualquier empresa**, sea grande, mediana o pequeña.

Test de estrés

- Esta idea partió de Bruselas y la UE con el fin de medir la capacidad de los bancos y cajas para enfrentarse a un **deterioro general de la economía** y algunas de sus secuelas.

- Este concepto se ha ido reformulando **para adaptarse al ecosistema de una empresa**. De este modo, cualquier empresa que quiera medir su fortaleza financiera, no tiene más que pedir que **una consultora de finanzas examine su salud empresarial con el test de estrés**. Para ello deberán pasar las siguientes etapas:
 - **Formular un escenario del entorno de crisis extrema** pero factible, caracterizado con sus variables más críticas por su influencia sobre la empresa en estudio.
 - **Construir un modelo económico** de la empresa para prever sus estados financieros y sus **indicadores clave** mediante la técnica de los inductores.
 - **Definir los niveles de tolerancia**, cuyo incumplimiento supondría un grave quebranto de la empresa (intervalos de confianza y horquillas de riesgo).
 - **Simular, medir y analizar los resultados para identificar las vulnerabilidades** y evaluar el grado de cumplimiento de las tolerancias fijadas como límites.
 - **Anticipar los posibles problemas y tomar medidas preventivas eficaces** para evitar las eventuales consecuencias en caso de producirse ese escenario adverso; identificando los mecanismos capaces de reducir el impacto de la crisis sobre la salud financiera de la empresa y elaborando un índice de control que mida dicho riesgo.

CRISIS LABORALES

El Corte Inglés anuncia el despido de 3000 trabajadores

Clasificación de los riesgos

→ Estos son algunos de los tipos de riesgo que podemos encontrar:

○ RIESGOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

- Riesgo de interés
- Riesgo de tipo de cambio
- Riesgo de inflación
- Riesgo de crédito
- Riesgo bancario
- Riesgo por endeudamiento
- Riesgos económicos
- Riesgos operativos
- Riesgos financieros ○ Riesgos de liquidez

○ Riesgos de rentabilidad ○ RIESGOS LEGALES

- Riesgos legislativos
- Riesgos con la AEAT
- Riesgos con la Seguridad Social
- Riesgos fiscales
- Riesgos de reputación
- Riesgos legales y penales
- Riesgos catastróficos
- Riesgos de imagen

Clasificación de los riesgos

(II)

○ RIESGOS DE GESTIÓN

- Riesgo de socios. Pactos de socios
- Riesgos de administradores
- Riesgos de falta de planificación
- Riesgos de transición generacional
- Riesgos estructurales
- Riesgos de pérdida de patrimonio
- Riesgos de control
- RIESGOS COMERCIALES

- Riesgos país
- Riesgo comercial por concentración
- Riesgo comercial por falta de ventas
- Riesgos de mercado
- Riesgo de deudores
- Riesgo de clientes por impago
- Riesgos de proveedores
- Riesgos de precio de compra
- Riesgos de precio de venta
- Riesgos de márgenes

○ Riesgos de stock

Mecanismos de control de riesgos

→ Ambos tipos de acciones para el control del riesgo son importantes, si bien es cierto que **no debemos olvidar que:**



“MÁS VALE PREVENIR QUE CURAR”

- La gestión del riesgo **MÁS EFECTIVA** es la llevada a cabo por las acciones de prevención, ya que, con esta, al conseguirse evitar la aparición de los problemas causados por el riesgo, el único coste asociado sería el de la puesta en marcha de las propias acciones.
- **MUCHAS ACCIONES** se podrán cubrir mediante pólizas de seguros ajustadas

■
SEGUROS

Riesgos Económicos y Financieros

○ RIESGOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS:



- Riesgo de interés
- Riesgo de tipo de cambio
- Riesgo de inflación
- Riesgo de crédito
- Riesgo bancario
- Riesgo por endeudamiento

- Riesgos económicos
- Riesgos operativos
- Riesgos financieros
- Riesgos de liquidez
- Riesgos de rentabilidad

Riesgo de Interés (I)

→ Hace referencia al riesgo de que los tipos de interés varíen, por lo tanto, que cambien los intereses que pagamos por nuestra deuda.

→ Los bancos centrales deciden las variaciones en los tipos de interés de referencia para las entidades financieras. Variaciones que los bancos repercuten en sus nuevos préstamos o bien afectan a las operaciones ligadas a dichos tipos por un diferencial, por lo que, índices como el EURIBOR también cambian; lo que hace que afecte también a la deuda emitida anterior al anuncio que tenga tipos de interés variables.

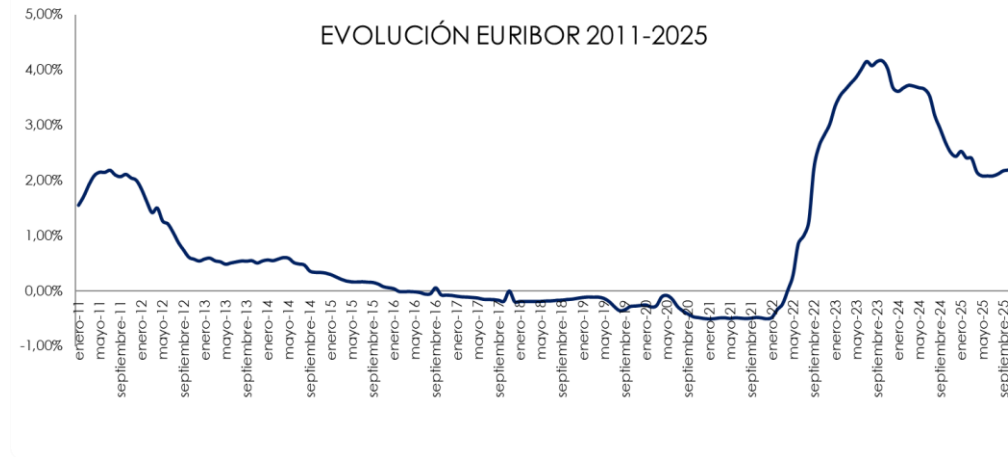
→ La forma de controlar el riesgo es hacer un seguimiento, por ejemplo, en prensa económica, de las decisiones y previsiones de los Bancos Centrales de los países donde opere la empresa; así como evaluar y analizar la evolución de futuros de dichos tipos de interés.

→ Se puede evitar mediante endeudamiento a tipos fijos, o mediante opciones sobre los tipos de interés.

Riesgo de Interés (II)

EVOLUCIÓN EURIBOR 2011-2025															
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Enero	1,550%	1,837%	0,579%	0,562%	0,298%	0,042%	-0,095%	-0,189%	-0,116%	-0,253%	-0,505%	-0,477%	3,337%	3,609%	2,525%
Febrero	1,714%	1,614%	0,594%	0,549%	0,255%	-0,008%	-0,106%	-0,191%	-0,108%	-0,288%	-0,501%	-0,335%	3,534%	3,671%	2,407%
Marzo	1,924%	1,416%	0,545%	0,577%	0,212%	-0,012%	-0,110%	-0,191%	-0,112%	-0,266%	-0,487%	-0,237%	3,647%	3,718%	2,398%
Abril	2,086%	1,499%	0,528%	0,604%	0,180%	-0,010%	-0,118%	-0,190%	-0,112%	-0,108%	-0,484%	0,013%	3,757%	3,703%	2,148%
Mayo	2,147%	1,266%	0,484%	0,592%	0,165%	-0,015%	-0,127%	-0,188%	-0,134%	-0,081%	-0,480%	0,287%	3,862%	3,680%	2,081%
Junio	2,144%	1,213%	0,507%	0,513%	0,163%	-0,028%	-0,149%	-0,181%	-0,191%	-0,147%	-0,484%	0,852%	4,007%	3,650%	2,081%
Julio	2,183%	1,061%	0,526%	0,488%	0,167%	-0,056%	-0,154%	-0,179%	-0,283%	-0,279%	-0,491%	0,992%	4,149%	3,526%	2,079%
Agosto	2,097%	0,877%	0,542%	0,469%	0,161%	-0,048%	-0,156%	-0,169%	-0,356%	-0,359%	-0,498%	1,249%	4,073%	3,166%	2,114%

Septiembre	2,067%	0,740%	0,539%	0,036%	0,155%	0,057%	-0,168%	-0,166%	-0,339%	-0,415%	-0,492%	2,233%	4,149%	2,936%	2,172%
Octubre	2,110%	0,611%	0,548%	0,338%	0,128%	-0,069%	-0,183%	-0,154%	-0,281%	-0,466%	-0,477%	2,629%	4,160%	2,691%	2,187%
Noviembre	2,044%	0,574%	0,506%	0,335%	0,079%	-0,074%	-0,189%	-0,147%	-0,272%	-0,481%	-0,487%	2,828%	4,022%	2,506%	2,217%
Diciembre	2,001%	0,542%	0,543%	0,325%	0,059%	-0,080%	-0,191%	-0,131%	-0,261%	-0,497%	-0,502%	3,018%	3,679%	2,436%	2,268%



Revisión mensual

Riesgo de Interés (II)

Prima de riesgo frente a Alemania

Prima de riesgo frente a Estados Unidos

Prima de riesgo frente a Alemania						
Países	Fecha	Prima Riesgo	Var.	Var. Mes	Var. Año	
España [+]	23/01/2026	38		0	-6	-28
Reino Unido [+]	23/01/2026	158	█	-1	-7	-59
Francia [+]	23/01/2026	62		0	-8	-15
Italia [+]	23/01/2026	63		-1	-2	-51
Portugal [+]	23/01/2026	37		-1	4	-8
Estados Unidos [+]	23/01/2026	135	█	-1	5	-77
Japón [+]	23/01/2026	-63		1	20	68
Australia [+]	23/01/2026	191	█	-2	1	-12
Austria [+]	23/01/2026	20		0	-4	-18
Bélgica [+]	23/01/2026	43		0	-6	-21
Canadá [+]	23/01/2026	53		1	-4	-31
Dinamarca [+]	23/01/2026	-12		0	-5	17
Finlandia [+]	23/01/2026	27		0	-4	-9
Grecia [+]	23/01/2026	51		-1	-12	-27
India [+]	23/01/2026	378	█	3	1	-54
Irlanda [+]	23/01/2026	12		0	-7	-19
México [+]	22/01/2026	619	█	-13	7	-179
Noruega [+]	23/01/2026	134	█	0	1	-6
Nueva Zelanda [+]	23/01/2026	173	█	2	1	-41
Países Bajos [+]	23/01/2026	8		0	-3	-14
Suecia [+]	23/01/2026	-6		3	2	17
Suiza [+]	23/01/2026	-260	█	0	-8	-50

Revisión mensual

Riesgo de Interés (III)



Este riesgo está sujeto a varias cuestiones:

- ¿Cuál es el tipo de interés máximo que mi empresa puede pagar?
- ¿Esto afecta al volumen de costes financieros asumibles?
- ¿También afecta al volumen máximo de endeudamiento financiero que puede asumirse?
- ¿Riesgo Financiero, riesgo de interés, riesgo de deuda? **Grado de Apalancamiento**

Financiero

Riesgos Económicos y Financieros

○ RIESGOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS:

○ Riesgo de interés



○ Riesgo de tipo de cambio

○ Riesgo de inflación

○ Riesgo de crédito

○ Riesgo bancario

○ Riesgo por endeudamiento

○ Riesgos económicos

○ Riesgos operativos

○ Riesgos financieros

○ Riesgos de liquidez

○ Riesgos de rentabilidad

Riesgo de Tipo de Cambio (I)

- Hace referencia al riesgo de que los tipos de cambio fluctúen, haciendo variar las cantidades con las que vale una divisa respecto a otra divisa.
- Ejemplo: Si el dólar se aprecia respecto al euro, quiere decir que para comprar un 1\$, tendremos que pagar más €. Por el contrario, si el dólar se deprecia respecto al euro, quiere decir que para comprar un 1\$, tendremos que pagar menos €.
- Una empresa española que está presente en Estados Unidos, donde tiene un préstamo en dólares. Si el dólar se aprecia, quiere decir que la misma cuota mensual del préstamo en dólares cada mes le costara más euros; por el contrario, si se deprecia el dólar, la misma cuota mensual del préstamo en dólares le costara menos euros.
- La mejor forma de controlar el riesgo es hacer un seguimiento, viendo la evolución de los tipos de cambio y cuáles son sus expectativas, por ejemplo, en la prensa económica.
- Para evitar el riesgo de tipo de cambio se puede comprar contratos de futuros de divisas, contratos forward, opciones o contratos Swap de divisas.

Riesgo de Tipo de Cambio (II)

1 Tipos de cambio (datos diarios)

1.1 Cambios oficiales del euro del Banco Central Europeo (1)

Los datos mensuales corresponden al último día del mes


Unidades monetarias por euro

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Dólar estadounidense (USD)	Yen japonés (JPY)	Franco suizo (CHF)	Libra esterlina (GBP)	Lev búlgaro (BGN)	Corona checa (CZK)	Corona danesa (DKK)	Forint húngaro (HUF)	Pro memoria DEG (XDR)
25 Ago	1,1658	171,72	0,9364	0,86680	1,9558	24,458	7,4642	396,90	0,8522
Sep	1,1741	173,76	0,9364	0,87340	1,9558	24,335	7,4649	390,26	0,8565
Oct	1,1554	178,14	0,9287	0,88160	1,9558	24,327	7,4677	388,10	0,8510
Nov	1,1566	180,57	0,9318	0,87520	1,9558	24,177	7,4688	381,43	0,8511
Dic	1,1750	184,09	0,9314	0,87260	1,9558	24,237	7,4689	385,15	0,8579
26 Ene A	1,1706	185,88	0,9283	0,87220	-	24,310	7,4688	382,70	0,8576
26 Ene 2	1,1721	183,94	0,9296	0,87190	-	24,177	7,4694	383,58	0,8565
3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	1,1664	182,93	0,9289	0,86760	-	24,195	7,4695	384,55	0,8539
6	1,1707	183,14	0,9287	0,86630	-	24,195	7,4727	385,03	0,8554
7	1,1684	182,91	0,9304	0,86640	-	24,290	7,4725	384,98	0,8546
8	1,1675	182,97	0,9312	0,86870	-	24,262	7,4720	384,75	0,8543
9	1,1642	183,52	0,9314	0,86770	-	24,337	7,4724	386,03	0,8532
10	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12	1,1692	184,42	0,9313	0,86740	-	24,288	7,4722	386,85	0,8551
13	1,1654	185,12	0,9311	0,86600	-	24,253	7,4726	386,75	0,8538
14	1,1651	184,82	0,9333	0,86680	-	24,262	7,4723	386,95	0,8537
15	1,1624	184,31	0,9314	0,86740	-	24,278	7,4721	385,65	0,8524
16	1,1617	183,67	0,9313	0,86700	-	24,286	7,4712	385,33	0,8519
17	-	-	-	-	-	-	-	-	-
18	-	-	-	-	-	-	-	-	-
19	1,1631	183,69	0,9282	0,86710	-	24,290	7,4717	386,15	0,8524
20	1,1728	185,18	0,9268	0,87220	-	24,333	7,4708	385,85	0,8570
21	1,1739	185,23	0,9268	0,87440	-	24,356	7,4705	385,65	0,8576
22	1,1706	185,88	0,9283	0,87220	-	24,310	7,4688	382,70	-

Revisión en función del peso de los movimientos en divisas

Riesgos Económicos y Financieros

○ RIESGOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS:

- Riesgo de interés
- Riesgo de tipo de cambio
-  ○ Riesgo de inflación
- Riesgo de crédito
- Riesgo bancario
- Riesgo por endeudamiento
- Riesgos económicos
- Riesgos operativos
- Riesgos financieros
- Riesgos de liquidez
- Riesgos de rentabilidad

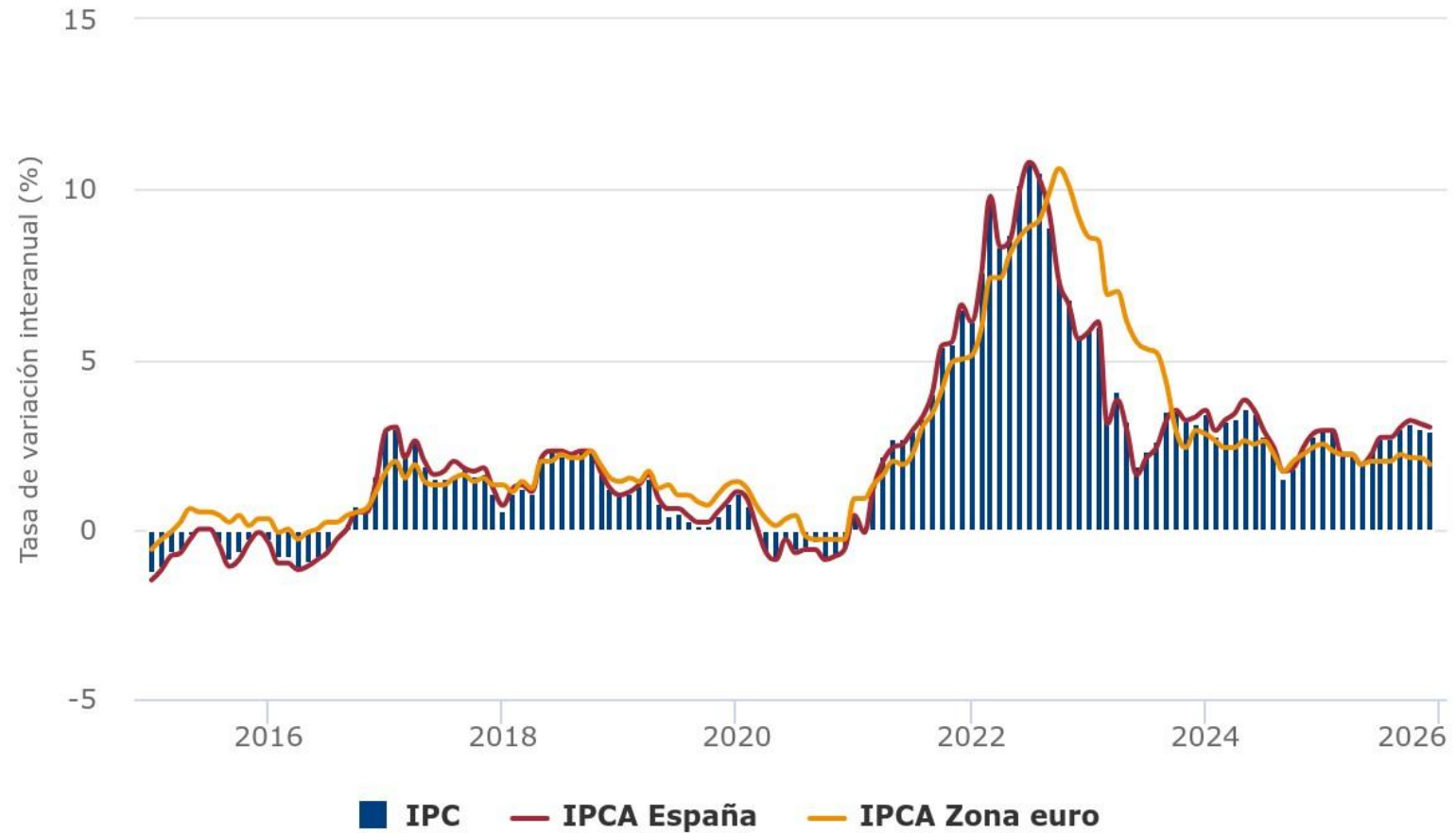
Riesgo de Inflación (I)

- Hace referencia al riesgo de subidas o bajadas del índice general de precios.
- El dinero tiene valor temporal, por lo que una subida del nivel de inflación hace que con la misma cantidad de unidades monetarias se puedan comprar menos bienes y servicios. Además, los incrementos de la inflación llevan consigo una depreciación de la moneda del país, por lo que está estrechamente relacionado con el riesgo de tipo de cambio.
- Hay muchos ejemplos de empresas españolas que han visto sus cuentas de resultado perjudicadas por las elevadas inflaciones de algunos países latinoamericanos donde operaban.
- La mejor forma de controlar el riesgo es haciendo un seguimiento de los índices generales de precios en los países donde opera la empresa.
- La mejor forma de contrarrestar el riesgo de inflación es diversificando las operaciones de la empresa entre varios países.
- Analizar si tenemos contratos ligados a la evolución del IPC o bien a alguno de sus componentes

(Alquileres)

Riesgo de Inflación (II)


IPC E IPC ARMONIZADO España y zona euro



FUENTE: Banco de España. Indicadores económicos

Riesgos Económicos y Financieros

○ RIESGOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS:

- Riesgo de interés
- Riesgo de tipo de cambio
- Riesgo de inflación
-  ○ Riesgo de crédito
- Riesgo bancario
- Riesgo por endeudamiento
- Riesgos económicos
- Riesgos operativos
- Riesgos financieros
- Riesgos de liquidez
- Riesgos de rentabilidad

Riesgo de Crédito (I)

→ Hace referencia al riesgo de que, en una transacción comercial, la otra parte incumpla su parte del contrato. Puede desarrollarse de dos formas distintas: que el cliente no pague (insolvente) o se retrase en el pago (morosidad). Puesto que las ventas a crédito suponen una inversión que mantenemos en la cuenta de clientes y que, como cualquier activo, necesita financiación, el riesgo de crédito puede dar lugar a otros tipos de riesgo como el de liquidez, financiero o de tipo de interés.

→ Como ejemplo típico, una empresa tiene un cliente en otro país al que le envía la mercancía, pero el cliente no le paga.

→ Para controlar el riesgo de crédito lo mejor es hacer un seguimiento a nuestros clientes y ver en qué situación económica y financiera se encuentran.

→ La forma más habitual de contrarrestar este riesgo es mediante seguros de impagos, y mediante el seguimiento de la cartera de clientes.

Riesgo de Crédito (II)

- Las acciones de prevención pasan por:
 - Manual de gestión de riesgos (*)
 - Manual de gestión de recobros (*)
 - Control de la concentración comercial (riesgo comercial) (ABC de clientes) (*)
 - Concentración de riesgos (ABC de riesgos) (*)
 - Análisis del riesgo (*)
 - Análisis riesgo-rentabilidad de cliente (*)
 - Efectos económicos derivados del riesgo de crédito (*)

- ASUNTO DE CREDITO BANCARIO

Riesgos Económicos y Financieros

○ RIESGOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS:

- Riesgo de interés
- Riesgo de tipo de cambio
- Riesgo de inflación
- Riesgo de crédito
- Riesgo bancario
- Riesgo por endeudamiento
- Riesgos económicos
- Riesgos operativos
- Riesgos financieros
- ➔ ○ Riesgos de liquidez
- Riesgos de rentabilidad

Riesgo de Liquidez (I)

→ Hace referencia al riesgo de no poder deshacer una posición de una inversión sin incurrir en una penalización del precio, debido a que no hay suficientes compradores en el mercado, o al hecho de no poderse financiar en el mercado en la cuantía necesaria.

→ Un ejemplo sería una empresa que invierte en otro país construyendo una factoría, pero al cabo de dos años quiere deshacerse de dicha posición y el coste de generar dicha liquidez supone una importante merma de rentabilidad.

→ Lo mismo sucede a veces con inversiones financieras temporales (acciones, fondos de inversión...) cuya volatilidad puede indicar un riesgo latente y un alto coste de generación de liquidez.

→ La mejor forma de contrarrestar el riesgo de liquidez es la prevención, ante una nueva inversión estudiar bien las proyecciones futuras y tener en cuenta que algunos activos son poco líquidos y que su valor se verá reducido ante una posible desinversión futura.


Riesgo de Liquidez (II)

- Pero el mayor riesgo de liquidez es el derivado de la falta de tesorería y con ello el riesgo de que la corriente de ingresos no sea capaz de hacer frente a los compromisos adquiridos bien de forma puntual o de forma recurrente.
- Este hecho implica un desajuste entre las necesidades de fondo de maniobra y el fondo de maniobra real por lo que habría que profundizar en ambas variables para conocer cuál es el origen del problema que causa este desequilibrio. Se trataría de un desajuste estructural.
- También podemos tener un desajuste derivado de la rentabilidad, de modo que el EBITDA generado no sea suficiente para atender el servicio de la deuda previsional y también se trataría de un desajuste estructural.
- De forma puntual podemos tener desajustes, bien por la demora en ingresos esperados o por la aparición de pagos extraordinarios no previstos. El presupuesto de tesorería, por una parte,

y la preparación de líneas de financiación previsionales para atajar este tipo de problemas (líneas de crédito o anticipo) pueden ser la solución.

Riesgos Económicos y Financieros

○ RIESGOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS:

- Riesgo de interés
- Riesgo de tipo de cambio
- Riesgo de inflación
- Riesgo de crédito
- Riesgo bancario
- Riesgo por endeudamiento
-  ○ Riesgos económicos
- Riesgos operativos
- Riesgos financieros

- Riesgos de liquidez
- Riesgos de rentabilidad

Riesgos Económicos

- Hacemos referencia en este punto a todos los riesgos inherentes a la cuenta de resultados de la empresa.
- Muchos de ellos aparecen en otros puntos, pero bajo el paraguas de riesgos económicos se situarían aquellos que pueden incidir en los ingresos y en los gastos, bien mermando los primeros o incrementado los últimos, incluso simultáneamente.
- El resultado final es una desviación sobre el EBITDA o resultado esperado con una posible derivación que generará el correspondiente problema financiero .
- Recogemos estos riesgos como riesgos operativos que solemos controlar a través de ciertas variables y métricas:
 - Costes Fijos, Variables y Totales.
 - Grado de **apalancamiento operativo. Umbral de rentabilidad.**

- Margen de seguridad en el incremento de los costes fijos, variables y totales.
- Sensibilidad a la cifra de ventas o eficiencia comercial de los ingresos.

Riesgos Económicos y Financieros

○ RIESGOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS:

- Riesgo de interés
- Riesgo de tipo de cambio
- Riesgo de inflación
- Riesgo de crédito
- ○ Riesgo bancario
- Riesgo por endeudamiento
- Riesgos económicos
- Riesgos operativos
- Riesgos financieros
- Riesgos de liquidez

○ Riesgos de rentabilidad

Riesgo bancario o de acceso al crédito bancario

- Esta tipología de riesgo se basa en la necesidad de mantener de forma recurrente el acceso al crédito por parte de la empresa cuando lo necesite, como lo necesite y a un precio de mercado.
- El análisis de la concentración de riesgos es vital, así como su proyección en el tiempo en base a los vencimientos de la deuda y un correcto equilibrio de corto-largo plazo por entidad y un adecuado binomio riesgo-garantías de forma unitaria y global. El seguimiento del pool bancario será la pieza clave.
- Conocer la evolución del Rating y de dos ratios básicos: coeficiente de endeudamiento, coeficiente de solvencia podrán anticipar posibles problemas en ese sentido.
- La realización del Informe PYME de forma periódica por la empresa ayudará a establecer la posición sectorial de riesgo.
- Ficha de rentabilidad banco empresa ayudará a conocer una adecuada aplicación de costes financieros por entidad.

- Todo ello se estudiará mediante el **grado de apalancamiento financiero**, que nos marcará como indicamos anteriormente, el coste financiero y volumen de endeudamiento máximo a utilizar.


Riesgos Estructurales

- Esta tipología de riesgos englobaría a todos aquellos riesgos que, de forma individual, tienen como característica común que afectan a toda la organización en cada una de sus vertientes y, por ello, en contraposición con los riesgos coyunturales y con efectos a corto plazo, necesitan de una vigilancia especial y conjunta.
- Son riesgos que aparecen en la primera evaluación y que las contramedidas o plan de reducción de riesgos tiene que prolongarse durante al menos más de un ejercicio.
- Depende de la empresa, pero podríamos incluir aquí a título de ejemplo: → Riesgos de liquidez
 - Riesgos comerciales
 - Riesgos de crédito y de deudores → Riesgos bancarios.
 - Riesgos laborales
 - ...

→ Estos tipos de riesgos llevan un seguimiento especial y su calendario de minimización exige una “desescalada” con varios hitos que nos indiquen las ratios objetivo a alcanzar.

Riesgos Económicos y Financieros

○ RIESGOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS:

- Riesgo de interés
- Riesgo de tipo de cambio
- Riesgo de inflación
- Riesgo de crédito
- Riesgo bancario
- Riesgo por endeudamiento
- Riesgos económicos
-  ○ Riesgos operativos
- Riesgos financieros
- Riesgos de liquidez

○ Riesgos de rentabilidad

Riesgos Operativos

- Este tipo de riesgos son el resumen de todos los analizados con anterioridad y que hacen referencia a los inherentes a la cuenta de resultados.
- Ya hemos visto unos cuantos relativos a los riesgos económicos (Umbral de rentabilidad, sensibilidad cifra de ventas, márgenes de seguridad de costes...)
- Habrá que incluir también aquí los derivados de la realización de las tareas operativas habituales de la empresa y que, como consecuencia, su rendimiento económico se vea perjudicado.
- Un ejemplo sería que una máquina del proceso productivo dejara de funcionar, haciendo que toda la cadena de producción de la empresa se paralizase, ocasionando así importantes pérdidas económicas.
- La forma de controlar el riesgo es mediante un seguimiento de los procesos que tienen lugar en las empresas y analizar los posibles errores que pueden llevarse a cabo, así como estableciendo unos programas correctos de mantenimiento y conservación.

Riesgos Económicos y Financieros

○ RIESGOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS:

- Riesgo de interés
- Riesgo de tipo de cambio
- Riesgo de inflación
- Riesgo de crédito
- Riesgo bancario
- Riesgo por endeudamiento
- Riesgos económicos
- Riesgos operativos
- Riesgos financieros
- Riesgos de liquidez
- Riesgos de rentabilidad



Riesgos Financieros

Al igual que en los operativos, este sería un resumen de todos aquellos riesgos que se sitúan en la órbita financiera de la empresa. Desde los originados a los malos resultados en las inversiones financieras que ha realizado la empresa ya tratados con anterioridad.

- El exceso de crédito o el alto nivel de costes financieros.
- El desequilibrio entre necesidades operativas de fondos y fondo de maniobra.
- La disminución de los fondos propios.
- El riesgo de acceso al crédito.
- ...

Todos estos han sido ya analizados, por lo que en este punto agruparíamos todos aquellos riesgos que finalmente nos llevarán a la suma de los riesgos financieros totales; lo que nos daría una idea del volumen de riesgo conjunto, de modo que pudieran ponerse en marcha contramedidas globales para dar una solución completa.

- Este ha sido el caso del COVID-19 en el que se ha solicitado una financiación extraordinaria (ICO) una vez analizadas todas las repercusiones de dicha crisis.

Riesgos Legales y Especiales

- RIESGOS LEGALES
 - Riesgos legislativos
 - Riesgos con la AEAT
- Riesgos con la Seguridad Social
 - Riesgos fiscales
 - Riesgos de reputación
- Riesgos legales y penales
 - Riesgos catastróficos
 - Riesgos de imagen

Riesgos de Gestión

- RIESGOS DE GESTIÓN
- Riesgo de socios. Pactos de socios
- Riesgos de administradores
- Riesgos de falta de planificación
- Riesgos de transición generacional
- Riesgos estructurales
- Riesgos de pérdida de patrimonio
- Riesgos de control

Riesgos Comerciales

- RIESGOS COMERCIALES

- Riesgos país
- Riesgo comercial por concentración
- Riesgo comercial por falta de ventas
- Riesgos de mercado
- Riesgo de deudores
- Riesgo de clientes por impago
- Riesgos de proveedores
- Riesgos de precio de compra
- Riesgos de precio de venta
- Riesgos de márgenes
- Riesgos de stock

ÁREAS OPERATIVAS Y FINANCIERAS

ÁREAS OPERATIVAS	ÁREAS FINANCIERAS
Se trata de medir la incidencia de las variaciones en beneficio antes de intereses e impuestos sobre las variaciones de ventas.	Se trata de controlar las variaciones en el beneficio antes de impuestos con las variaciones del beneficio antes de intereses e impuestos.
Rentabilidad económica con unidad de mejora final a través de un adecuado control del punto de equilibrio.	Rentabilidad financiera que se controla a través del análisis de la estructura financiera de la empresa y posición del endeudamiento junto con la evolución de los tipos de interés.
APALANCAMIENTO OPERATIVO	APALANCAMIENTO FINANCIERO



VALORACIÓN DE LOS RIESGOS (I)

→ Esta tabla muestra una escala básica para la medición de la importancia.

Nivel Importancia	Ejemplo de descripción	Escala (quebranto en millones de €)
Muy Alta	Puede afectar a todos los procesos / productos desarrollados o gestionados en el área. Pérdida económica muy grave	> 30
Alta	Puede afectar a un nº elevado de los procesos / productos desarrollados o gestionados en el área. Pérdida económica sustancial	10 - 30
Media	Puede afectar a algunos los procesos / productos desarrollados o gestionados en el área. Pérdida económica significativa	2 - 10
Baja	Puede afectar a un nº reducido de procesos / productos desarrollados o gestionados en el área. Pérdida económica moderada	0,1 - 2
Muy Baja	Muy leve efecto en algún proceso o producto desarrollado / gestionado en el área. Sin perjuicios, baja pérdida económica	< 0,1

→ Resulta imposible establecer una escala con unos parámetros cuantitativos generalizables a todas las áreas, y habrá que realizar adaptaciones concretas.

→ Análisis:

→ **Efectos máximos sobre cuenta de resultados.**

→ **Efectos máximos sobre Balance de Situación (Patrimonio).**

VALORACIÓN DE LOS RIESGOS (II)

- La **probabilidad** es una medida de la verosimilitud estimada de que el riesgo se materialice en un quebranto.
- Hemos de considerar la **frecuencia** con la que teóricamente podrían llegar a producirse pérdidas de no existir controles que mitiguen los riesgos, en función de las evidencias históricas que puedan

existir y de juicios expertos.

Nivel Probabilidad	Ejemplo de descripción	Escala (Frecuencia)
Muy Alta	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.	1 o más veces a la semana
Alta	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.	1 vez al mes
Media	Puede ocurrir en algún momento.	1 vez al trimestre
Baja	Podría ocurrir en pocas circunstancias	1 vez al semestre
Muy Baja	Puede ocurrir solo en ocasiones excepcionales	1 vez al año

VALORACIÓN DE LOS RIESGOS (III)

- ➔ La aplicación de los criterios anteriores proporciona una calificación inicial para cada riesgo inherente, al margen de los mecanismos de control interno.
- ➔ Estos procedimientos existirán, de manera que la evaluación inicial debe ajustarse en función de la efectividad y grado de cobertura que ofrecen dichos mecanismos, medidos en una escala cualitativa:

VALORACIÓN AJUSTADA AL CONTROL INTERNO

TOTAL	Los controles establecidos eliminan prácticamente la probabilidad de ocurrencia y/o impacto del riesgo inherente reduciéndose a Muy Bajo .
ALTA	Los controles establecidos limitan significativamente la probabilidad de ocurrencia y/o impacto del riesgo inherente reduciéndose a Bajo .
MEDIA	Los controles establecidos limitan, pero no drásticamente, la probabilidad de ocurrencia y/o impacto del riesgo inherente reduciéndose a Bajo .
BAJA	Los controles establecidos muestran debilidades significativamente que impiden que sean efectivos en un elevado número de ocasiones, por lo que se mantiene la calificación inicial del riesgo inherente
MUY BAJA	Prácticamente se produce una inexistencia de controles o bien los existentes no son en absoluto efectivos, por lo que se mantiene la calificación inicial del riesgo inherente

ACCIONES CONTRA LOS RIESGOS

→ Para poder gestionar el riesgo es necesario que llevemos a cabo 2 tipos de acciones:

- a) **ACCIONES PREVENTIVAS:** Son aquellas que fuerzan situaciones que previenen la ocurrencia del riesgo, bien sea porque le transferimos el riesgo a un tercero (caso de impagos y seguros por impagos), o porque mediante estos procesos o acciones se elimina el riesgo o se reduce su concurrencia.

- b) **ACCIONES REACTIVAS:** Una vez el riesgo ha comenzado a manifestarse, son necesarias acciones para solucionar la situación causada. Establecer estas acciones con tiempo permite una rápida reacción en el momento de su manifestación, reduciendo así el impacto del mismo. **CONTRAMEDIDAS**

¡MUCHAS GRACIAS!

Gonzalo Boronat

Gonzalo.boronat@gb-consultores.es

© 2025 Escuela de Negocios | Cámara Valencia. Todos los derechos reservados **Aviso Legal** | Este material ha sido elaborado por David Carnicer Sospedra y se comparte exclusivamente a través de Cámara Valencia, entidad titular de todos los derechos sobre el mismo. Queda estrictamente prohibida su reproducción, distribución, comunicación pública, comercialización o utilización para fines distintos a los autorizados expresamente por Cámara Valencia, total o parcialmente y por cualquier medio, sin el consentimiento previo y por escrito de la entidad.