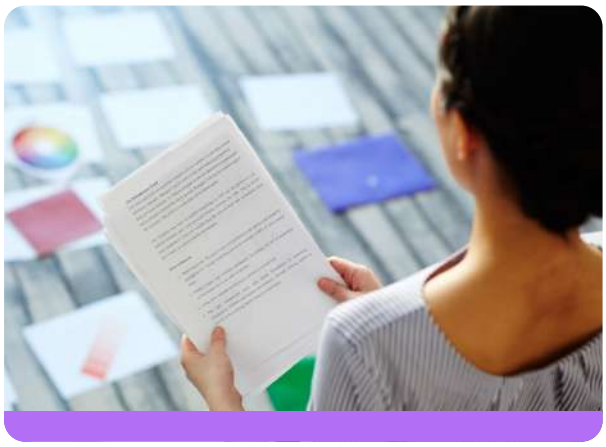
Guía práctica para la gestión de riesgos en PYMES

Asociación española de gestión de riesgos y seguros AGERS

agers

Sobre esta guía:

Esta guía nace, de la mano de la Asociación Española de Gerentes de Riesgos y Seguros **(AGERS)**[1], bajo el convencimiento de que la gestión del riesgo debe ser sencilla, útil y al alcance de todas las empresas. Bien utilizada, es un arma de ventaja competitiva que genera valor en cualquier tipo de empresa. Históricamente, las compañías grandes y los sectores más regulados disponen de mecanismo y herramientas estandarizadas para realizar una gestión proactiva de riesgos, mecanismos que también se pueden implementar en empresas pequeñas y medianas siguiendo un método organizado.



Bajo esta premisa, está guía, liderada **por Edgar García** (delegado regional de Cataluña en AGERS), **Alicia Soler** (coordinadora en AGERS de la Guía) y con el soporte de un conjunto de expertos de riesgos integrado por **Gemma Giró, Josep Vaque, Enrique Dick y Rodrigo López**, reúne aprendizajes prácticos de empresas de diferentes tamaños y sectores con un único propósito: **democratizar y hacer accesible a todas las empresas las claves de una gestión de riesgos que permite anticipar problemas, reducir sorpresas, y mejorar la capacidad de resiliencia a largo plazo.**

Edgar Garcia Corominas

Alicia Soler

Gemma Giró

Josep Vaque

Enrique Dick

Rodrigo López

Agradecer en especial a **Víctor García, Eric Álvarez, María Jesús Romero y Laura Piquer** por su labor en la revisión, ajuste y mejora del documento a lo largo de su edición.

[1] https://agers.es/

agers

Resumen ejecutivo: ¿Qué encontrarás en esta guía?

En esta guía práctica y orientada a las pequeñas y medianas empresas (de ahora en adelante PYMEs) encontrarás las claves y la esencia de la gestión de riesgos, adaptada al tamaño y la problemática de la PYME, desarrollado de forma sencilla y concisa a lo largo de 6 secciones:

1. **Introducción práctica a la gestión de riesgos en PYMEs:** Descubre por qué anticiparte a los problemas puede ahorrarte miles de euros, y darte tranquilidad para dormir mejor.

2. **Fundamentos esenciales - lo mínimo que una PYME debe conocer:** básicos para empezar a proteger tu negocio sin complicaciones ni tecnicismos. Entiende los riesgos que realmente importan y cómo empezar a gestionarlos.

3. **Riesgos clave y cómo gestionarlos en la práctica:** Aprende a evitar sorpresas desagradables: desde impagos hasta incendios. Soluciones prácticas para los problemas más comunes que pueden paralizar tu empresa.

4. **Cómo implantar un sistema de gestión de riesgos paso a paso:** Un plan claro y sencillo para poner orden en tu empresa en solo 90 días. Mejora tu control, reduce pérdidas y gana ventaja frente a la competencia.

5. **El programa de seguros (transferir riesgos de forma simple):** Protege tu negocio sin gastar de más. Te explicamos qué seguros puedes necesitar (y cuáles no, pero puede que te interesen), cómo ahorrar en primas, y cómo evitar sustos financieros.

6. **Herramientas de financiación y ventajas de gestionar riesgos:** ¿Quieres optar a mejores condiciones con tu banco o atraer inversores? Una buena gestión de riesgos puede mejorar tu imagen financiera y abrirte nuevas puertas.

7. **El rol del administrador: no solo gestionas el negocio:** también asumes responsabilidades legales que pueden tener consecuencias penales. Esta sección te explica qué riesgos legales debes vigilar y cómo blindarte con prevención, cumplimiento y seguros.

¡Estás a punto de iniciar un viaje que transformará la forma en que tomas decisiones en tu empresa! Esta guía te dará las claves para anticiparte a los problemas, reducir costes innecesarios y ganar tranquilidad. Prepárate para descubrir **cómo proteger tu negocio** y convertir la gestión de riesgos en una ventaja competitiva. ¡Ponte el cinturón y disfruta del viaje!

Edgar Garcia Corominas
Experto en gestión de riesgos, control interno, cumplimiento y auditoria
Delegado de ERM Cataluña en AGERS

1. Introducción práctica a la gestión de riesgos en PYMEs

La gestión de riesgos es el conjunto de acciones que una empresa lleva a cabo para anticipar y controlar eventos potenciales que podrían afectar sus objetivos. Dicho de forma simple, se trata de **identificar qué puede salir mal** en el negocio y tomar medidas para evitar que ocurra o, si ocurre, que su impacto sea mínimo. En PYMEs, esta disciplina suele pasarse por alto debido a la presión del día a día o a la creencia de que "eso le pasa solo a las grandes empresas". Sin embargo, las PYMEs constituyen la espina dorsal de la economía (el 99,8% del tejido empresarial en España) y son especialmente vulnerables: los datos muestran que aproximadamente el 50% de las PYMEs cierran antes de cumplir cinco años, muchas veces por no haber previsto y gestionado sus riesgos.

¿Por qué es crucial la gestión de riesgos para las PYMEs? Porque permite tanto evitar pérdidas que podrían ser fatales, como anticipar sucesos que pueden impactar las líneas finales de la cuenta de resultados. Un imprevisto (un incendio, un impago importante, una avería grave, una multa) puede comprometer la continuidad de un negocio pequeño con mucho más impacto relativo que en una gran corporación. De hecho, las PYMEs suelen sufrir más y tardar más en recuperarse tras situaciones adversas que las grandes empresas. Implementar prácticas básicas de gestión de riesgos no es un coste, es una inversión estratégica que protege los resultados y la continudad de la empresa, donde, en base a un estudio[2] de la Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres (UNDRR), cada 1€ invertido en protección supone un ahorro de 4€. Entre los beneficios tangibles se encuentran la prevención de accidentes y pérdidas, la reducción de costos (por menores interrupciones y primas de seguro optimizadas), mayor estabilidad financiera, mejora en el acceso a financiación (los bancos valoran empresas con buena gestión y control de riesgos) y la tranquilidad de emprender proyectos sabiendo que existen "redes de seguridad".

99,8%

de las empresas españolas son PYMEs

Las PYMEs representan la práctica totalidad del tejido empresarial en España, y generan dos de cada tres empleos del país.

50%

de las PYMEs cierran en sus primeros 5 años

La mitad de las PYMEs no superan el quinto año de vida, muchas veces por falta de planificación de riesgos y resiliencia financiera.

57%

no tienen plan de reducción de riesgos

Menos del 60% de las PYMEs cuentan con una estrategia formal de reducción de riesgos ante desastres, lo que deja a muchas empresas expuestas.

[2] https://www.undrr.org/es/sobre-undrr/financiamiento

[3] https://ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736161927&idp=1254735576550

[4] https://ipyme.org/Publicaciones/Retrato%20de%20la%20PYME/Retrato-PYME-DIRCE-1-enero-2023.pdf

No gestionar los riesgos, por el contrario, suele llevar a errores típicos que ponen en peligro a la empresa. Algunas PYMEs sin gestión de riesgos caen en errores habituales como: no planificar (solo reaccionan cuando el problema ya ocurrió), ignorar señales de alerta (incumplimientos menores, quejas de clientes, pequeños accidentes… hasta que llega uno grave), no destinar recursos (ni tiempo ni presupuesto para prevención) y falta de información (desconocer qué seguros tienen o qué obligaciones legales les aplican, por ejemplo). Nuestro objetivo es que, al terminar esta guía, toda empresa pueda evitar estos errores y aplicar un enfoque práctico de gestión de riesgos adecuado a su tamaño, sin necesidad de grandes desembolsos.

En esta guía nos centraremos en la cara negativa del riesgo (las amenazas), respondiendo a la creciente tensión que el contexto actual añade a la operativa diaria de las PYMEs: digitalización acelerada, ciber riesgos en auge, multilateralismo político y conflictos armados que se intensifican de la noche a la mañana. Los contenidos de la guía están orientados, a modo de aproximación, a empresas de > 50 empleados y facturación anual > 5 millones de €. Pese a ello, los principios definidos y la esencia de la guía son aplicables a cualquier negocio más pequeño. Usaremos como hilo conductor el ejemplo de una empresa ficticia de recuperación de residuos: EcoReciclaje, S.A., ilustrando en cada sección cómo aplicarían los conceptos detallados en esta guía a la práctica.

Veamos un breve ejemplo introductorio: EcoReciclaje, S.A. es una PYME (ficticia) dedicada a la recuperación y reciclaje de residuos industriales, con 80 empleados. En 2022 sufrió dos incidentes serios: un incendio menor en un almacén (que paró operaciones una semana) y la quiebra inesperada de su mayor cliente (dejándoles impagada una factura muy grande). Esto hizo que los dueños reflexionaran. Antes pensaban que “gestionar riesgos era un lujo de grandes corporaciones”, pero comprendieron que si hubieran evaluado sus riesgos habrían descubierto: (1) la inexistencia de sistemas de mitigación de incendios, y (2) una dependencia del 40% de sus ventas en un solo cliente. Por suerte la empresa sobrevivió, aunque con pérdidas considerables. A raíz de esto, decidieron implementar un sistema básico de gestión de riesgos.

2. Fundamentos esenciales: lo mínimo que una PYME debe conocer

En este capítulo cubriremos los conceptos básicos que sientan las bases de la gestión de riesgos. Aclararemos algunas definiciones clave, presentaremos las principales categorías de riesgo, y explicaremos cómo organizar la responsabilidad de la gestión de riesgos en la PYME. Estos fundamentos te ayudarán a crear un lenguaje común en tu empresa para hablar de riesgos.

Primero, los objetivos.
La gestión de riesgos tiene como propósito proteger la consecución de los objetivos de la organización; por ello, **el primer paso imprescindible es identificar claramente cuáles son esos objetivos clave.** Con más frecuencia de la que parece, las empresas no tienen sus objetivos bien definidos ni compartidos con las personas clave, lo que dificulta alinear la gestión del riesgo con lo que realmente importa. Un primer paso es clarificar y consensuar las metas que la empresa se propone alcanzar (no solo financieras, sino también en calidad, cumplimiento normativo, continuidad operativa, seguridad de empleados y clientes, innovación, etc.) para el próximo año, y para un medio-largo plazo, por ejemplo 3 años.

> Una gestión de riesgos eficaz sólo es posible cuando la organización está alineada y tiene total claridad sobre lo que quiere lograr; todos en la empresa deben saber dónde se quiere llegar y remar en la misma dirección. Una vez definido e integrado, se debe trasladar la gestión de riesgos a la toma de decisiones diaria y cotidiana, siempre manteniendo como estrella de referencia los objetivos definidos como prioridad.

Principales categorías de riesgo en PYMEs.
Existen muchas formas de clasificar los riesgos empresariales. Una manera útil para PYMEs es pensar en **cinco grandes categorías: estratégicos/gobernanza, operacionales, financieros, de cumplimiento** y **ambientales.** (A veces se añade una sexta categoría de riesgos reputacionales y de terceros, que comentaremos brevemente más adelante). Cada categoría agrupa ciertos tipos de amenazas similares. La siguiente tabla resume las categorías clave de riesgo y algunos **ejemplos típicos** en cada una:

Categoría de riesgo	Ejemplos de riesgos típicos en PYMEs
Estratégicos	Propiedad de la empresa y plan de sucesión/transición, amenaza de nuevos competidores, cambios en las preferencias del mercado o en la tecnología, dependencia excesiva de un solo cliente o proveedor.
Operacionales	Accidentes de trabajo, incendios o daños en instalaciones, averías de maquinaria o sistemas informáticos, interrupciones en la cadena de suministro, errores humanos y fraude. Esta categoría también incluye los riesgos digitales y de ciberseguridad: ciberataques (phishing, ransomware), pérdida o robo de datos, y fraude digital.
Financieros	Falta de liquidez (problemas de cash flow), impago de clientes, aumento de costos (inflación, subida de tipos de interés), fluctuaciones de divisas (en casos de exportación).

Categoría de riesgo	Ejemplos de riesgos típicos en PYMEs
Cumplimiento	Incumplimiento de leyes o normativas: sanciones o multas legales, problemas tributarios, dependencia de importaciones, violaciones de protección de datos, incumplimientos laborales o medioambientales que pueden acarrear penalizaciones y daños legales
Ambientales	Eventos climáticos extremos (inundaciones, tormentas, olas de calor) que dañen instalaciones o interrumpan operaciones; contaminación ambiental accidental (vertidos, emisiones) que provoque sanciones o daños de reputación

Nota 1:

Muchas veces se habla del **riesgo reputacional** como categoría. Pese a ello, el componente reputacional es una consecuencia de otros riesgos (por ejemplo, un caso de fraude o un accidente grave), no un riesgo como tal. Normalmente, la reputación se ve afectada como resultado de otros riesgos materializados (por ejemplo, un accidente grave, un escándalo ético o problemas de calidad). Por eso, conviene tenerla siempre en mente: ante cualquier riesgo, pregúntate "¿Qué pasaría si esto se hace público? ¿Confiarían menos en mi empresa?". Asimismo, los **riesgos de terceros** (o de la cadena de valor) se refieren a problemas que sufran nuestros proveedores, aliados estratégicos o clientes clave y que nos impacten a nosotros. La quiebra de un proveedor crítico, por ejemplo, es un riesgo para nuestra empresa (afecta el suministro o a un servicio subcontratado); del mismo modo, la pérdida de nuestro mejor cliente es un riesgo financiero. En resumen, hay que contemplar la exposición de la empresa a riesgos en su ecosistema, no solo los riesgos puertas adentro.

Nota 2:

Dentro de los riesgos operacionales, cabe destacar que el **riesgo de ciber amenazas y los riesgos digitales** requieren de un tratamiento muy particular, pues su velocidad de evolución obliga a todas las empresas (sin excepción de tamaño) a protegerse e implementar medidas de mitigación para evitar sus consecuencias de materialización. Invertir en mitigación de ciber riesgos puede marcar la diferencia entre tener un gran susto o cerrar la empresa.

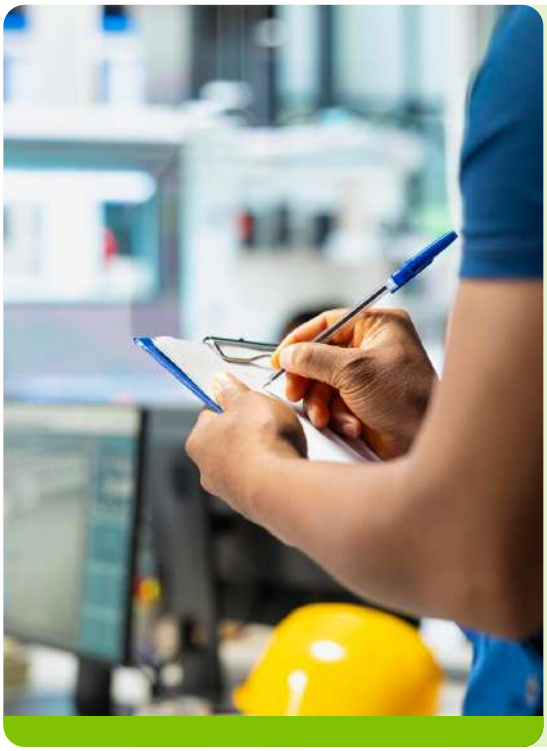
Cada empresa debería realizar al menos un **listado de sus principales riesgos en cada categoría**, priorizando 5 riesgos donde la empresa debería focalizar sus esfuerzos de mitigación (máximo 10 materias). La gestión de riesgos implica recursos, por lo que es muy importante priorizar los riesgos más críticos y obtener una **vista holística** de a qué amenazas estás más expuesto.

¿Quién debe liderar la gestión de riesgos en la PYME?

La gestión de riesgos es **tarea de toda la compañía**, desde el empresario hasta el último empleado. Pero es fundamental asignar una responsabilidad clara: de lo contrario, lo que es de todos puede terminar siendo de nadie. Por su componente estratégico, la dirección de la empresa debe estar involucrada directamente en las decisiones clave (por ejemplo, definir los objetivos de la compañía y su apetito al riesgo - es decir, ¿Cuánto riesgo estás dispuesto a asumir para conseguir tus objetivos? No hay respuesta única, pero es importante que sea una decisión consciente). Para la operativa del proceso, **se recomienda designar a un responsable interno que coordine la implementación y el seguimiento de la gestión de riesgos**. En pequeñas empresas, puede ser el propio dueño/director general; o se puede delegar en un perfil existente (por ejemplo, el gerente financiero para riesgos financieros y de seguros, el jefe de operaciones para riesgos operativos, etc.). Lo importante es que haya un punto focal que impulse y supervise el proceso.

Este responsable (o "coordinador de riesgos") se encargará de asegurar la implementación del proceso y su mejora continua. Sin embargo, las acciones correctivas específicas (el trabajo que habrá que hacer para mitigar el riesgo) suelen recaer en los *dueños* de cada riesgo (es decir, los responsables directos de cada área, lo que se conoce como primera línea). Por ejemplo, si el riesgo es un problema de seguridad laboral en planta, el responsable de operaciones, seguridad y/o producción debe liderar las medidas correctivas en esa área.

¿Hacen falta recursos externos para gestionar los riesgos? No es imprescindible contar con un departamento dedicado ni incurrir en grandes gastos iniciales. Muchas PYMEs aprovechan apoyos externos para mejorar su sistema de gestión de riesgos en áreas especializadas donde lo necesiten. Por ejemplo, un corredor de seguros de confianza puede ayudar a identificar riesgos asegurables y proponer coberturas adecuadas (no solo vender pólizas), o un consultor/asesor o freelance puede apoyar en el uso de metodologías de evaluación en riesgos que tengan un componente muy técnico (seguridad laboral, ciberseguridad, temas legales complejos, etc.). Estos apoyos externos son valiosos, pero no reemplazan la gestión interna: el conocimiento del negocio reside dentro de la empresa, y la prevención debe integrarse en la cultura del día a día. Lo más común es una combinación entre personal interno y expertos externos, puntualmente, donde haga falta.



Aunque se trate de una empresa pequeña, se recomienda tratar de revisar periódicamente la situación de tus riesgos. Puedes integrar las discusiones de riesgos como parte de tus reuniones rutinarias mensuales o semanales, aprovechando para revisar incidentes ocurridos, acciones necesarias o cambios en los riesgos más importantes. Este hábito sencillo fomenta una cultura preventiva y mantiene la gestión de riesgos como parte de la agenda de la dirección.

Valora incorporar perfiles externos (asesores, consejeros) que aporten una visión externa y de "desafío" a este proceso. Si tu empresa es muy reducida, incluso una conversación mensual informal para repasar "¿qué nos preocupa este mes?" puede ser útil. Lo fundamental es darle seguimiento de forma regular.

3. Riesgos clave en PYMEs y cómo gestionarlos en la práctica

En esta sección describiremos algunos de los riesgos que con más frecuencia afectan a las PYMEs y sugeriremos cómo gestionarlos de forma concreta. Muchos de estos corresponden a las categorías del capítulo anterior, pero aquí los veremos de forma más práctica, con recomendaciones básicas para reducirlos.

IMPORTANTE:
Cada empresa es distinta; la idea es que identifiques cuáles de estos ejemplos aplican a tu negocio y evalúes qué acciones podrías tomar. El objetivo de este documento no es especificar los riesgos concretos que debes gestionar, sino darte las herramientas para que los puedas ajustar a tu caso concreto.

Riesgos estratégicos/gobernanza:

Son aquellos que pueden afectar los objetivos de largo plazo o la viabilidad del modelo de negocio. Por ejemplo; inexistencia de un plan estructurado para la sucesión del accionariado, dependencia de pocos clientes (riesgo de perder gran parte de los ingresos si un cliente clave se va), nuevos competidores o cambios de mercado que pueden quitarte cuota, o nuevas tecnologías o normativas que vuelvan obsoleto tu producto/servicio.

¿Cómo gestionarlos?

Analiza tu modelo de negocio periódicamente: diversifica, en la medida de lo posible, para no "poner todos los huevos en la misma cesta" (clientes, proveedores, líneas de producto), y mantente al día de las tendencias de tu sector para anticipar cambios. Por ejemplo, EcoReciclaje descubrió que dependía demasiado de un cliente y decidió lanzar iniciativas para ampliar la cartera comercial con la venta de servicios y subproductos, de modo que ningún cliente pudiera superar el 20% de sus ventas. También se mantuvieron atentos a los cambios regulatorios ambientales para adaptarse antes que la competencia por medio de una empresa experta en análisis regulatorio que le proporciona información de las novedades mensuales por una suscripción de 90€/mes. La idea es adelantarse. Si identificas una amenaza estratégica (un mercado que se enfría, una tecnología que emerge), puedes reaccionar a tiempo (buscar clientes alternativos, modernizar tu oferta, pivotar de estrategia, etc.) en vez de quedarte bloqueado cuando el cambio ya ha ocurrido.

Riesgos operacionales:

Son los riesgos del día a día, normalmente relacionados con los procesos, personas, instalaciones, sistemas y proveedores. Ejemplos comunes incluyen accidentes laborales, incendios o robos, fallos de TI (caída del sistema informático, ciberataques), problemas con proveedores (retrasos o incumplimientos que paran tu producción o servicio), averías de maquinaria crítica, o errores humanos que causen pérdidas.

¿Cómo gestionarlos?

Aquí la clave es la prevención y la preparación: implementar medidas de seguridad y mantenimiento para prevenir accidentes e incidentes (p. ej., formar al personal en prevención de riesgos laborales, contar con extintores y sistemas contra incendios, hacer copias de seguridad de los sistemas, definir planes de mantenimiento para máquinas, diversificar proveedores críticos, etc.). A la vez, es importante definir planes de contingencia: ¿qué harías si ocurre uno de estos problemas graves? Por ejemplo, EcoReciclaje estableció copias de seguridad de sus sistemas en servidores alternativos a través de su proveedor de sistemas, lo que le permitía seguir operando en caso de un fallo grave informático. También crearon procedimientos manuales en papel para poder facturar y registrar datos en caso de caída informática total. Piensa y escribe cómo operaría tu negocio sin sistemas informáticos: ¿podrías expedir productos? ¿podrías vender o facturar? Y ¿durante cuánto tiempo? Puede parecer inútil, pero estos ejercicios (llamados simulacros con planes de contingencia) te permitirán valorar tu comodidad ante un evento de crisis sin necesidad de que sea un caso real, donde los nervios y la necesidad de actuar rápido te pueden jugar una mala pasada.

Un buen siguiente paso es identificar qué procesos son realmente críticos para la supervivencia del negocio y ponerles nombre y responsable. No todo es igual de importante: cobrar, pagar nóminas, atender a clientes clave o mantener una mínima operativa suelen estar en la parte alta de la lista. Un ejercicio muy útil es preguntarse: "Si mañana no pudiéramos operar durante una semana, ¿qué tres cosas no pueden fallar?".

A partir de ahí, define tiempos máximos de recuperación realistas (por ejemplo, “facturación en 48 horas”, “producción mínima en 72 horas”) y documenta soluciones simples: proveedores alternativos, trabajo manual temporal, subcontratación puntual o uso de instalaciones externas. Este ejercicio, sencillo pero estructurado, es la base de cualquier plan de continuidad adaptado a una PYME.

Además, es clave preparar a las personas, no solo los sistemas. Un plan que solo existe en un archivo no sirve de mucho en una crisis real. Asegúrate de que el equipo clave sabe qué hacer y a quién avisar ante un incidente. Define una cadena de decisiones clara (quién decide parar, quién comunica a clientes, quién habla con proveedores o con el seguro) y deja esta información accesible fuera de los sistemas informáticos (por ejemplo, impresa o en el móvil). Herramientas muy prácticas para PYMEs son: una lista de contactos críticos actualizada, plantillas simples de comunicación a clientes y un “checklist de las primeras 24 horas” tras un incidente. Esto reduce la improvisación y el estrés cuando más cuenta.

Por último, trata el plan de continuidad como un documento vivo y proporcional, no como un proyecto complejo. No hace falta empezar con grandes manuales: una PYME puede tener un plan eficaz en 5–10 páginas o incluso en un esquema claro. Revísalo al menos una vez al año o cuando cambie algo relevante (nuevo sistema informático, cambio de nave, nuevo cliente clave). Aprovecha incidentes menores o “casi fallos” para mejorarlo. Con el tiempo, este enfoque no solo reduce pérdidas en una crisis, sino que aumenta la confianza de clientes, bancos y empleados, demostrando que la empresa está preparada para resistir y recuperarse cuando las cosas no salen como estaban previstas.

Otro ejemplo de EcoReciclaje: tras evaluar su riesgo de incendios, reorganizaron su almacén para reducir materiales combustibles y colocaron equipos contra incendios, además de comprar un seguro de interrupción de negocio para que, si un siniestro les hiciera parar la planta, el seguro cubriría los gastos fijos y pérdida de ingresos mientras se recuperan. En resumen, para los riesgos operativos, se deben implementar controles preventivos (seguridad, copias de seguridad, mantenimiento), contar con seguros cuando sea posible, y tener planes alternativos(proveedores o sistemas alternativos, procedimientos de emergencia) para asegurar la continuidad.

Riesgos financieros:

Tienen que ver con la gestión económica de la empresa. Un riesgo primordial es la falta de liquidez – por ejemplo, que la empresa se quede sin efectivo para pagar nóminas o facturas.

Otros riesgos financieros habituales: impagos de clientes, fraude interno o externo (como desfalcos o robos), aumento inesperado de costes (por inflación o subida de precios de materias primas), variaciones de tipo de cambio (si operas con moneda extranjera), o endeudamiento excesivo.

¿Cómo gestionarlos?

Aquí la prevención implica llevar una buena planificación financiera: mantener un colchón de liquidez (fondos de reserva) para imprevistos, controlar los cobros y pagos (por ejemplo, vigilando que los clientes no acumulen facturas vencidas), y tratar de diversificar las fuentes de financiación (diversos mecanismos de financiación o líneas de crédito pre-aprobada con el banco por si hace falta, etc.). Para reducir el riesgo de morosidad, investiga la solvencia de nuevos clientes (utilizando herramientas como Informa), establece límites de crédito internos y condiciones de pago claras (por ejemplo, pedir pagos parciales por adelantado en contratos grandes). También puedes apoyarte en herramientas como el seguro de crédito comercial, que indemniza parte de las facturas incobrables y te ofrece información sobre la salud financiera de tus clientes. En cuanto al fraude, implementa controles básicos: segregación de tareas en contabilidad (evita que una sola persona pueda crear un proveedor, registrar pedidos, recibirlos, registrar facturas y pagarlas), revisiones periódicas de las cuentas, y seguro de fraude (si tu operación está muy descentralizada y quieres tener un control extra). En resumen, mantén tus finanzas bajo control entendiendo tu flujo de caja proyectado, teniendo planes para escenarios negativos (¿qué gastos recortarías si caen las ventas? ¿cómo renegociarías una deuda si suben los tipos de interés?), y protegiéndote frente a impagos y otros imprevistos financieros.

Riesgos de cumplimiento (compliance)

Son los asociados a incumplir leyes, regulaciones u obligaciones contractuales. Pueden ser sanciones legales o multas (por ejemplo, en temas fiscales, laborales, medioambientales, protección de datos), demandas de clientes o empleados, o incluso responsabilidades penales del administrador en casos graves.

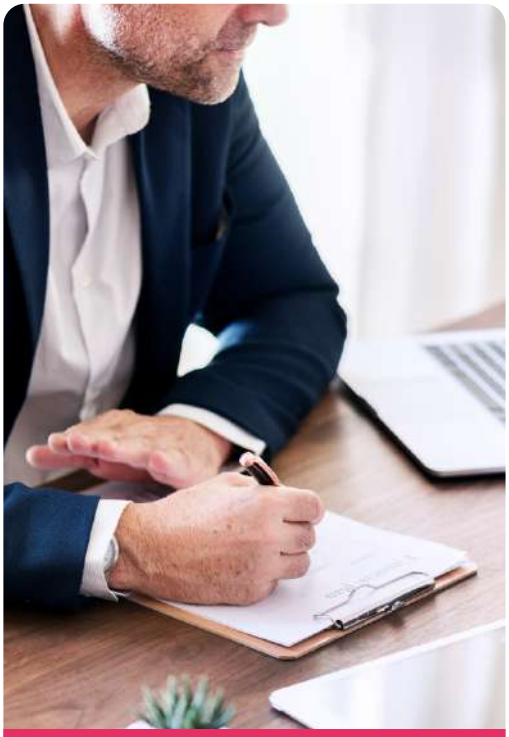
¿Cómo gestionarlos?

Lo primero es identificar las normas que aplican a tu negocio: fiscales, laborales, de seguridad, medioambientales, sectoriales, etc., y asegurarte de cumplirlas.

Puede ser útil apoyarse en un asesor legal o gestoría para mantenerse al día de cambios normativos y revisar que estés en regla (por ejemplo, ¿tienes al día la prevención de riesgos laborales? ¿cumples con el reglamento general de protección de datos (RGPD) en el tratamiento de datos de clientes y empleados?). Invierte en formación básica para ti y tus empleados sobre las obligaciones críticas (por ejemplo, en higiene y seguridad si tienes un taller). Un sencillo calendario u hoja de registro de obligaciones legales (impuestos, renovaciones de permisos, revisiones de maquinaria, auditorías, etc.) te ayudará a no incurrir en incumplimientos por descuido.

La mejor defensa en materia fiscal es la prevención diaria. Lleva un control riguroso de tus obligaciones tributarias con un calendario fiscal claro (IVA trimestral, retenciones, Impuesto de Sociedades, etc.), sin esperar al último momento para presentar cada declaración. Recuerda que la Agencia Tributaria impone recargos automáticos por presentar impuestos fuera de plazo (por ejemplo, un solo día de retraso en un trimestre de IVA genera un recargo del 5% de la cuota). Trabaja de la mano de una gestoría o asesor fiscal de confianza: te ayudarán a mantenerte al día de cambios normativos y a revisar periódicamente tu contabilidad para corregir errores antes de que lo haga Hacienda. Esta disciplina evita sanciones y previene escenarios extremos: es vital alejarse de cualquier práctica que pudiera considerarse fraude deliberado; ten presente que defraudar a Hacienda más de 120.000 € en un ejercicio (por impuesto) ya constituye delito fiscal según el Código Penal, con posibles penas de prisión – un riesgo inasumible para cualquier administrador.

Por último, considera seguros de responsabilidad civil o específicos (p. ej. un seguro de D&O para directivos, si corresponde) que puedan protegerse financieramente en caso de ciertas reclamaciones legales. En EcoReciclaje identificaron, por ejemplo, que debían mejorar la formación en seguridad laboral y actualizar ciertos permisos ambientales para evitar sanciones; también decidieron revisar todos sus contratos de proveedores y clientes con su abogado, para no tener sorpresas ocultas en aspectos como la protección de datos o la continuidad de las operaciones de sus principales socios de negocio. La clave es ser proactivo con el cumplimiento: más vale invertir un poco en prevención legal que enfrentarse a una multa o demanda costosa por ignorar la normativa. Los incumplimientos legales, en sus componentes más graves, pueden tener una variable penal (sujeto al código penal), cuya responsabilidad está asociada al máximo responsable de la empresa (administrador). Valorar realizar un análisis de conformidad con lo que exige el código penal a las sociedades españolas (por ejemplo, disponer de un canal de denuncias, para empresas de > 50 empleados[5])



[5] https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2023-4513

Riesgos ambientales:

Incluyen daños al medio ambiente causados por la empresa (p. ej. un derrame de residuos, emisiones contaminantes), que suelen implicar multas y costes de limpieza, así como riesgos derivados de fenómenos naturales o climáticos que afecten a la empresa. Ejemplos: inundaciones o temporales que interrumpen la actividad, olas de calor que obligan a parar o reducen la productividad, etc.

¿Cómo gestionarlos?

Si tu actividad tiene impacto ambiental, asegúrate de cumplir rigurosamente la normativa ambiental y de contar con los permisos y seguros necesarios (por ejemplo, en sectores industriales en España es obligatorio un seguro de responsabilidad ambiental que cubre los costos de contaminación accidental). Adopta medidas preventivas: por ejemplo, EcoReciclaje implementa protocolos para almacenar los residuos de forma segura y evitar derrames, y revisó sus sistemas de drenaje para minimizar daños en caso de lluvias fuertes. Asimismo, incluyó los eventos climáticos extremos en su plan de continuidad, previendo qué hacer ante inundaciones u otros desastres naturales.

Muchos riesgos ambientales se pueden transferir mediante seguros (por ejemplo, en España el Consorcio de Seguros[6] cubre automáticamente ciertos eventos catastróficos como inundaciones y terremotos si la empresa tiene un seguro de daños vigente). Por supuesto, también contribuye al riesgo reputacional: una mala práctica ambiental podría arruinar la imagen de la empresa. Por eso, la recomendación general es cumplir más allá de la ley en temas ambientales y de seguridad: no solo evitas sanciones, también proteges tu reputación y la confianza de clientes e inversores.

Como ves, muchos riesgos comunes se pueden reducir con medidas relativamente simples. A continuación, presentamos una tabla con algunos ejemplos de riesgos frecuentes en PYMEs junto con controles o acciones básicas que podrían aplicarse para gestionarlos:

Accidente laboral (heridas, lesiones en empleados)	Implementar medidas de seguridad y formación: señalizar zonas de riesgo, proveer equipos de protección individual, capacitación periódica en prevención de riesgos, supervisar el cumplimiento de normas de seguridad
Incendio en las instalaciones	Establecer medidas de prevención: sistemas antiincendios (extintores, alarmas, sprinklers), almacenamiento seguro de materiales inflamables, plan de evacuación y simulacros periódicos. Además, contratar un seguro de daños materiales y de interrupción de negocio para transferir el impacto económico si ocurre un incendio grave
Fallo informático o ciberataque	Realizar copias de seguridad frecuentes de datos críticos (idealmente automatizadas diariamente), contar con soluciones de ciberseguridad (antivirus, firewalls) actualizadas, disponer de un plan de contingencia TI (servidores de respaldo, procedimientos manuales alternativos) para mantener la operativa en caso de caída de sistemas

[6] https://www.consorseguros.es/

Impago de un cliente importante	Revisar la solvencia de los clientes antes de ofrecerles crédito, establecer condiciones de pago por adelantado o fraccionado en contratos de gran tamaño, definir un límite de crédito interno por cliente. Para importes críticos, considerar un seguro de crédito que cubra un porcentaje de la deuda en caso de impago
Fallo de un proveedor clave	Identificar tus proveedores críticos y preparar proveedores alternativos o planes de emergencia (stock de seguridad adicional) en caso de que alguno falle. Riesgo de dependencia de personas - afecta al 62% de las PYMES, que no encuentran personal cualificado, según un informe de la OCDE. Incluir cláusulas de penalización o garantías en los contratos con proveedores importantes, y evaluar periódicamente su fiabilidad. Estas acciones reducen la dependencia y permiten seguir operando si un proveedor incumple con sus compromisos

Recuerda que estos son ejemplos generales. Cada empresa deberá personalizar sus controles según sus riesgos específicos. Lo importante es entender que, **por cada riesgo identificado, debes decidir** alguna acción: ya sea mitigarlo (reducir su probabilidad o impacto con medidas de control), evitarlo (si es inaceptable, quizás renunciando a cierta actividad de demasiado riesgo), transferirlo (mediante seguros, contratos u otras vías, como en los ejemplos de seguro de crédito, seguro de daños, etc.) o, si es un riesgo menor, conscientemente aceptarlo y simplemente vigilarlo.

A menudo la estrategia será combinada: por ejemplo, ante el riesgo de robo, puedes mitigar (poner alarma, reforzar candados) y también transferir parte del impacto (seguro que cubra robos), aceptando quizás pérdidas menores como parte del costo de hacer negocios. La gestión de riesgos no debe ser un lujo adicional a la operativa diaria, sino un parámetro más que debemos integrar en nuestra forma de operar. Preguntas como ¿qué pasaría si nuestro mayor cliente no nos paga el próximo avance de obra, o nuestro proveedor no nos sirve el pedido?, deben incorporarse a las rutinas ya existentes en la empresa. Evitar crear reuniones exclusivas de riesgos; incluir la gestión de riesgos en las reuniones diarias/semanales/mensuales, de planificación, de revisión de métricas, de seguimiento de ventas.

En la siguiente sección veremos un método paso a paso para implantar un sistema de gestión de riesgos en tu PYME, integrando todo lo anterior de forma estructurada y fácil de seguir.

4. Cómo implantar un sistema de gestión de riesgos paso a paso

Hoja de ruta: Implantación en 90 días

1 Semana 1 - 2	2 Semana 3	3 Semana 4 - 5	4 Semana 6 - 8	5 Semana 9 - 12	6 Mes 3+
Identificación	**Registro/Mapa**	**Análisis y Evaluación**	**Plan de tratamiento**	**Implementación**	**Revisón contínua**
Define los objetivos clave de tu empresa y pregunta: *"¿Qué podría impedirnos lograrlos?"* Reúne a 2-3 personas clave. Lluvia de ideas. Revisa incidentes pasados.	Organiza cada riesgo en una tabla simple: - Descripción - Categoría - Probabilidad (A/M/B) - Impacto (A/M/B) - Controles existentes	Evalúa cada riesgo: ¿Qué tan probable? ¿Qué tan grave? Prioriza los 3-5 más críticos para tus objetivos de negocio.	Para cada riesgo, decide: ¿Reducir? ¿Transferir (seguro)? ¿Aceptar? Asigna responsable, fecha y recursos. Máximo 10 acciones.	¡Manos a la obra! Ejecuta el plan. Empieza por quick wins. Seguimiento semanal del progreso.	Integra en reuniones habituales (5min) Define 2-3 indicadores de alerta temprana. Revisión completa trimestral o semestral.
Lista inicial de riesgos	**Registro de riesgos**	**Top 5 riesgos priorizados**	**Plan de acción concreto**	**Medidas operativas**	**Ciclo de mejora contínua**

No necesitas hacerlo todo perfecto desde el inicio. Empieza por lo crítico, obten victorias tempranas, y mejora en cada ciclo.

Conocer Semanas 1 - 5	Actuar Semanas 6 - 12	Sostener Mes 3 en adelante

Basado en estándares internacionales (COSO, ISO 31000) Adaptado a la realidad de una PYME.

Ahora que conoces los fundamentos, veamos cómo implementar la gestión de riesgos en tu empresa de manera práctica. Proponemos un proceso en seis pasos sencillos, inspirados en estándares internacionales (lo que aplican las compañías grandes, que es el marco COSO[7]), pero adaptados a la realidad de una PYME. La idea es iniciar con algo básico e irlo mejorando con el tiempo. Te sorprenderá cuánto puedes lograr en pocos meses con acciones muy concretas.

Paso 1

Identificación de riesgos y oportunidades. Comienza por definir los objetivos clave de tu empresa (como vimos en la sección 2) y luego pregunta: *"¿Qué cosas podrían impedir lograr estos objetivos?"*. Reúne a tu equipo de confianza y haz una "lluvia de ideas" de riesgos potenciales. Revisa incidentes pasados, quejas de clientes, auditorías o cualquier señal de alerta previa. Usa listados de ejemplos (como las categorías del capítulo 3) para no olvidar áreas importantes. El resultado de este paso debe ser un listado inicial de riesgos que existen en tu negocio y que te preocupan. No te preocupes aún por cuantificarlos en detalle; primero céntrate en que no se te escape ninguno importante.

[7] https://www.coso.org/erm-framework

Paso 2

Registro o "mapa" de riesgos. Toma la lista del paso 1 y organiza la información de cada riesgo en una plantilla simple, a menudo llamada registro de riesgos o matriz de riesgos. Puedes usar una tabla en Excel o Word. Para cada riesgo identificado, anota al menos: una descripción breve del riesgo para tu caso concreto, la categoría a la que pertenece (estratégico, operativo, financiero, cumplimiento o medioambiente), una estimación de su probabilidad de que ocurra (utiliza criterios cualitativos por el momento, como alta, media o baja, que después se podrán sofisticar), una estimación de su impacto o daños si ocurre (por ejemplo: crítico, moderado o menor, siguiendo el mismo criterio que el definido en la probabilidad) y los controles existentes (si es que ya tienes algo que ayude a gestionarlo, como "tenemos extintores y seguro" para el riesgo de incendio). Este registro te servirá de base para los siguientes pasos y te dará una visión general de tu "mapa de riesgos".

Paso 3

Análisis y evaluación de los riesgos. Con tu registro en mano, es hora de analizar cada riesgo con más detalle. Básicamente, evaluar cuán probable es que ocurra y cuán grave sería si ocurre. Puedes utilizar una simple matriz de probabilidad vs. impacto para clasificar los riesgos (por ejemplo, los que tengan probabilidad e impacto altos serán los más críticos). No necesitas cálculos complejos; basta con priorizar en tres niveles (alto, medio, bajo) o con puntajes del 1 al 5 subjetivos. Implica en este análisis a quienes conozcan cada área (el de producción opinará mejor sobre riesgos operativos, el financiero sobre riesgos de liquidez, etc.). Prioriza los riesgos al final de este paso: define cuáles son tus prioridades (5-10 riesgos más críticos que merecen atención inmediata), cuáles son importantes, pero no urgentes, y cuáles son menores y se pueden aceptar por ahora. Recuerda: no todos los riesgos son igual de probables, ni todos harían el mismo daño; enfócate en los que de verdad podrían "hundir" o frenar seriamente tu negocio. Reúne a las personas clave de la empresa para alinear perspectivas y calibrar sensibilidades. Deja claro que este es un ejercicio de empresa, no un reproche a ningún área. Es normal que las áreas de operaciones tengan más riesgos, por tanto, habrá más prioridades y acciones. Enfócalo como un ejercicio estratégico: las áreas más importantes reciben más foco y más recursos para mitigar riesgos.

Paso 4

Plan de tratamiento del riesgo. Para cada riesgo prioritario (los críticos identificados en el paso 3), define qué estrategia vas a seguir: hay cuatro grandes opciones mencionadas (evitar, mitigar, transferir o aceptar). Lo usual es que quieras mitigar la mayoría (reducir el riesgo con acciones de control) y transferir los que puedas (por ejemplo, mediante seguros o contratos con terceros), evitando solo aquellos inaceptables y aceptando aquellos muy menores. Aquí sé muy concreto: por cada riesgo importante, anota acciones específicas a realizar, quién las hará y en qué plazo. Esto conformará tu plan de acción. Por ejemplo, si el riesgo es "incendio en almacén", tus acciones pueden ser "Instalar rociadores automáticos antes de fin de mes (responsable: Juan, jefe de mantenimiento) y cotizar seguro de incendio con cobertura de lucro cesante (responsable: María, administración, para este trimestre)". Documenta estas acciones en tu plan para poderles dar seguimiento de forma conjunta. Prioriza también qué se hace primero – normalmente, empieza por las soluciones a los riesgos de mayor nivel. Puedes encontrar que algunas acciones mitigarán varios riesgos a la vez (por ejemplo, un buen sistema de protección y copia de datos te ayuda a mitigar riesgos operativos y cibernéticos). Asegúrate de asignar recursos (tiempo, algo de presupuesto si hace falta) para ejecutar estas mejoras. No priorices más de 10-15 acciones, para asegurar que se mantiene el foco. Utiliza horizontes temporales claros para controlar el plan: acciones a implantar en el próximo mes, el próximo trimestre, el próximo semestre o durante el año (no planifiques a más de 12 meses).

Paso 5

Implementación de las medidas y seguimiento inicial. ¡Manos a la obra! Empieza a ejecutar el plan de acción definido. Realiza las mejoras, contrata los seguros necesarios, entrena al personal, etc. Es importante que la dirección de la empresa dé apoyo y seguimiento a estas tareas, para que no queden en el olvido. Puedes hacer reuniones breves semanales o quincenales mientras implementas las medidas, para verificar el progreso (ejemplo: "¿Ya instalamos las alarmas? ¿Cómo va la negociación del seguro de crédito?"). Este paso puede llevar semanas o unos pocos meses, dependiendo de cuántos puntos tengas que abordar, pero muchas acciones de control básicas pueden implementarse en días (por ejemplo, hacer una copia de seguridad hoy mismo, o comprar extintores esta semana). No quieras hacerlo todo perfecto a la primera: empieza por lo más crítico y ve mejorando. Seguramente habrá riesgos que requieran soluciones a más largo plazo; marca aquellas acciones que son rápidas (quick wins) y las que tomarán más tiempo, y obtén algunas victorias tempranas que demuestren los beneficios de gestionar riesgos (por ejemplo, arreglar un cableado peligroso hoy mismo previene un incendio mañana).

Paso 6

Seguimiento y revisión continua. La gestión de riesgos no termina cuando has implementado las primeras medidas (¡aunque felicidades, tu negocio ya es más seguro que antes!); es un proceso continuo. Debes establecer un mecanismo para monitorear los riesgos y revisar periódicamente tu mapa de riesgos, incorporándolo a las reuniones ya existentes (p.ej. comités, reuniones de seguimiento mensuales). Incluir estas revisiones en reuniones ya existentes (diarias, semanales, mensuales) permitirá incorporar la gestión de riesgos a las tareas rutinarias, consiguiendo el cambio cultural perseguido. Como vimos, define algunos indicadores clave o alertas tempranas para tus riesgos principales y revísalos con la frecuencia adecuada. Por ejemplo, EcoReciclaje decidió hacer seguimiento a: (i) el índice de frecuencia de accidentes laborales (para su riesgo de seguridad de personal), (ii) el grado de humedad en la chatarra almacenada (como indicador de riesgo de combustión espontánea, ligado al riesgo de incendio) y (iii) el monto de cobros pendientes >60 días de clientes (para el riesgo de impagos). Cada empresa elegirá los suyos. Además, programa al menos una revisión general al año de tu registro de riesgos (en grandes empresas, con operaciones complejas, se revisa 2 o 3 veces al año). Durante la revisión, actualiza la lista: ¿hay riesgos nuevos (por cambios en el negocio o el entorno)? ¿Algún riesgo ha dejado de ser relevante? ¿Cómo van las acciones que te propusiste? Actualiza las evaluaciones de probabilidad/impacto si algo cambió tras implementar las medidas. Por ejemplo, quizás un riesgo que antes evaluaste como alto ahora es medio porque ya aplicaste controles (¡eso es un éxito!). Documenta también los incidentes o casi-incidentes que hayan ocurrido y las lecciones aprendidas, e informa a todo el personal de cualquier cambio importante o nuevo protocolo que hayáis definido. En resumen, integra la gestión de riesgos en la cultura de la empresa: que se vuelva un hábito estar pendientes y anticipando problemas, en lugar de sólo reaccionar cuando ya sucedieron.

Con estos seis sencillos pasos habrás implementado un ciclo básico de gestión de riesgos en tu PYME. Puedes iniciarlo de forma modesta (por ejemplo, en el primer ciclo enfócate solo en 5 riesgos críticos) e ir ampliando el alcance cada año. Lo fundamental es pasar de la improvisación a la anticipación planificada.

5. El sistema de seguros para PYMEs (transferir riesgos de forma simple)

Una de las herramientas más potentes (y a menudo subestimadas) para gestionar riesgos es transferirlos mediante seguros. Contratar un seguro significa trasladar el impacto financiero de ciertos sucesos adversos a una compañía aseguradora, a cambio de pagar una prima. En términos simples: el seguro convierte un posible gran perjuicio incierto (por ejemplo, un incendio que cause pérdidas millonarias) en un costo fijo cierto y asumible (la prima anual del seguro). De este modo, la PYME "compra tranquilidad": si ocurre el siniestro, la aseguradora cubrirá la mayor parte de las pérdidas económicas, permitiendo que la empresa sobreviva y se recupere.

No todos los riesgos son asegurables. Las aseguradoras cubren típicamente sucesos accidentales, inciertos y objetivamente cuantificables en dinero. Por ejemplo, son asegurables eventos como daños materiales (incendios, inundaciones, robos), la responsabilidad civil por causar daños a terceros, accidentes de trabajo, ciberataques, e incluso el impago de clientes (mediante seguros de crédito). En cambio, hay riesgos que no se pueden transferir a un seguro, sobre todo los de naturaleza más estratégica o deliberada: por ejemplo, riesgos de negocio puros (pérdida de mercado, lanzamiento fallido de un producto) o sanciones por incumplimiento intencional de la ley (nadie te va a asegurar contra multas si deliberadamente infringes la normativa). Tampoco se suele asegurar directamente la pérdida de reputación o valor de marca, aunque algunas pólizas incluyen servicios limitados para mitigar daños de imagen.

> ***Regla general:*** Si el riesgo depende de decisiones empresariales o tendencias de mercado, es difícil asegurarlo; si es un evento súbito, externo o accidental que provoca pérdidas concretas, seguramente exista algún seguro para ello.

El mercado ofrece muchos tipos de seguros empresariales, pero para una PYME típica (en España), estos son los más relevantes a considerar:

- **Seguro de Responsabilidad Civil:** Cubre indemnizaciones por daños o perjuicios a terceros causados por la empresa en el ejercicio de su actividad. Incluye los gastos legales en caso de reclamaciones. Es esencial para mitigar riesgos legales. Actúa como un "parachoques" financiero ante demandas de clientes, proveedores o público (ej. un cliente se lesiona en tu local, un producto defectuoso causa daños, un error profesional provoca pérdidas a un cliente).

  Dentro de esta póliza, conviene prestar especial atención a dos coberturas clave que en muchas ocasiones presentan limitaciones importantes. Por un lado, la responsabilidad civil patronal, que cubre los daños sufridos por empleados en caso de accidente laboral cuando exista responsabilidad de la empresa. Es frecuente encontrar sublímites insuficientes en esta cobertura, por lo que se recomienda revisarlos y actualizarlos para alinearlos con las indemnizaciones habituales.

  Por otro lado, la responsabilidad civil de productos resulta fundamental para aquellas empresas que fabrican o comercializan bienes, ya que protege frente a daños causados por productos defectuosos. Sorprendentemente, algunas empresas no disponen de esta cobertura o la tienen insuficientemente dimensionada, lo que puede comprometer seriamente su cuenta de resultados y la confianza de sus clientes.

  Nota: En ciertos sectores es obligatorio por ley contar con un seguro de RC, pero incluso donde no lo sea, es muy recomendable.

- **Seguro multirriesgo empresarial:** Es una póliza integral que combina varias coberturas útiles para PYMEs. Típicamente cubre daños materiales a tus activos (incendio, explosión, inundación, robo, rotura de maquinaria, etc.) y además puede incluir cobertura de lucro cesante o pérdida de beneficios, es decir, compensación por la pérdida de ingresos y gastos fijos mientras el negocio está parado por un siniestro cubierto.

  Conviene destacar que el lucro cesante no siempre está incluido automáticamente, ya que se trata de una cobertura de coste relevante que debe solicitarse y confirmarse expresamente según la actividad. Además, la correcta determinación de la suma asegurada es clave: debe basarse en el beneficio bruto asegurado (costes fijos + beneficio esperado), y no en el beneficio bruto contable de la cuenta de resultados, ya que esto puede generar situaciones de infraseguro. La intervención de un mediador de seguros profesional en este punto, resulta fundamental para evitar desviaciones y sorpresas en caso de siniestro.

  Este seguro es fundamental para mitigar riesgos operativos (destrucción de locales, maquinarias, existencias) y asegurar la continuidad del negocio. Por ejemplo, si un desastre te obliga a cerrar temporalmente, el seguro de lucro cesante ayuda a que puedas seguir pagando nóminas, alquileres y otros gastos fijos hasta reanudar la actividad. Para la mayoría de las PYMEs industriales o comerciales, un multirriesgo es un "paquete base" imprescindible.

- **Seguro de crédito comercial:** Cubre el riesgo de impago de clientes. La aseguradora indemniza un porcentaje (usualmente 70%–90%) de las facturas que queden sin cobrar por insolvencia o morosidad de tus clientes. Adicionalmente, estas pólizas suelen ofrecer servicios de información y recobro de deudas (la aseguradora analiza y monitorea la solvencia de tus clientes, y puede encargarse de gestionar el cobro de impagados). Es una herramienta útil para PYMEs B2B con facturación a crédito, ya que mitiga el riesgo financiero de falta de liquidez por clientes morosos. En España, existen diversas compañías que ofrecen seguros de crédito muy utilizados por PYMEs exportadoras y también para el mercado doméstico.

- **Seguros de accidentes y otros obligatorios:** Si tienes empleados, infórmate de los seguros obligatorios por convenio o ley. Por ejemplo, en muchos convenios colectivos es obligatorio un seguro de accidentes para los empleados, que garantice compensaciones en caso de muerte o invalidez por accidente laboral. También son obligatorios los seguros de vehículos si la empresa tiene vehículos a motor (al menos la RC de automóviles es por ley y obligatoria), así como, en sectores con potencial contaminante, un seguro de responsabilidad ambiental que cubra costos de descontaminación.

  Asimismo, es importante recordar que el pago de las primas en tiempo y forma es esencial para garantizar no solo la validez de la cobertura contratada, sino también el acceso a la protección del Consorcio de Compensación de Seguros en caso de riesgos extraordinarios (como fenómenos atmosféricos adversos). Ante el aumento de este tipo de eventos en los últimos años, este aspecto adquiere una importancia creciente para garantizar una protección efectiva del negocio. Cumplir con estos requisitos no solo responde a una obligación legal, sino que también constituye una medida clave para proteger a la empresa frente a riesgos significativos, que deben ser transferidos al mercado asegurador.

- **Seguro de ciberriesgo (o ciberseguridad):** Está diseñado para proteger a la empresa frente a los riesgos derivados de incidentes tecnológicos y ciberataques, cada vez más frecuentes en el entorno digital. Cubre tanto los daños propios (costes de recuperación de sistemas, restauración de datos, análisis forense, interrupción del negocio y gestión de crisis), como las responsabilidades frente a terceros (reclamaciones por brechas de datos personales, gastos legales y, en determinados casos, sanciones administrativas). Actúa como un "parachoques financiero" ante eventos como ataques de ransomware, fraudes por suplantación de identidad, robos de información o caídas prolongadas de sistemas críticos. Este seguro no sustituye a las medidas de seguridad informática, pero resulta especialmente recomendable para PYMEs que dependen de sistemas digitales, manejan datos sensibles o realizan operaciones online, ya que ayuda a limitar el impacto económico, operativo y reputacional de un incidente grave y contribuye a preservar la continuidad del negocio.

- **Otros seguros a considerar:** Según la naturaleza de tu negocio, podrías evaluar un seguro de caución (si necesitas garantizar contratos o aplazar pagos de impuestos sin inmovilizar tu dinero), o un seguro D&O para administradores (si tienes socios inversores o quieres proteger tu patrimonio personal ante reclamaciones por decisiones empresariales).

  Adicionalmente, conviene valorar el seguro de transporte de mercancías, especialmente para empresas que gestionan logística o envíos, ya que protege frente a daños o pérdidas durante el transporte. También es relevante el seguro de infidelidad o fraude de empleados, que cubre perjuicios económicos derivados de actuaciones desleales internas, un riesgo menos visible pero según el tipo de empresa podría tener un impacto potencial significativo.

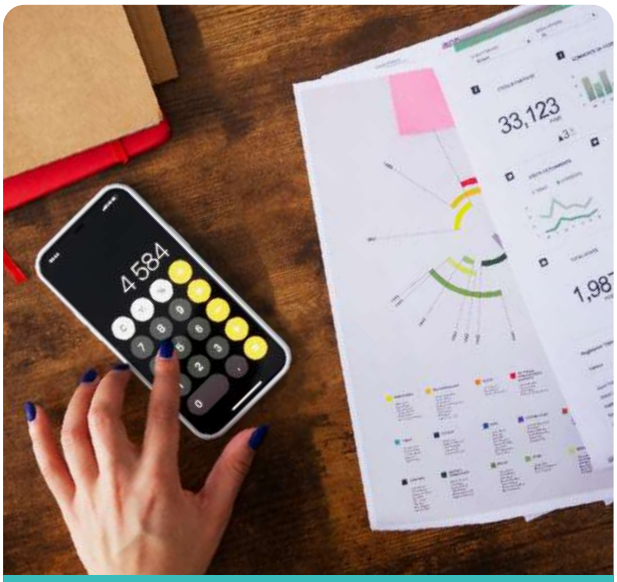
Consejos prácticos para gestionar tus seguros:

- **Prioriza según necesidad:** No se trata de contratar "todos los seguros habidos y por haber", sino de cubrir primero los riesgos que puedan paralizar tu negocio. En general, cumple con lo obligatorio, luego protege lo catastrófico (incendios, responsabilidad civil) y después considera coberturas para riesgos más probables en tu actividad (por ejemplo, ciberataques si tienes mucha información digital, seguro de crédito si dependes de pagos diferidos, etc.).

- **Evita el infraseguro:** Un error común por ahorrar en la prima es asegurar bienes por debajo de su valor real. Cuidado: si aseguras, por ejemplo, tu stock por la mitad de su valor, en caso de siniestro la aseguradora podría indemnizar solo la mitad del daño por la regla proporcional. Revisa anualmente los valores asegurados (edificios, maquinaria, inventarios, facturación para lucro cesante) y ajústalos para que reflejen la realidad. Así evitarás sorpresas desagradables al reclamar. Sucede lo mismo con las franquicias: vigila el balance entre prima (lo que pagas al año), cobertura (lo que recibirás si sucede un siniestro) y franquicia (el tramo de importe inicial que cubres tu).

- **Compara coberturas, no solo precio:** Busca un buen corredor o agente de seguros de confianza. Un profesional te ayudará a identificar tus riesgos clave y qué coberturas necesitas, explicándote bien la letra pequeña (límites, franquicias, exclusiones, etc.). No elijas solo por la prima más barata: asegúrate de que la póliza cubra lo que realmente necesitas. Es útil incluso hacer un mapa de tus seguros: qué riesgos cubre cada póliza, para detectar huecos o duplicidades. Por ejemplo, si ya tienes un buen multirriesgo con cobertura de daños y lucro cesante, quizás no necesites contratar por separado otro seguro de incendio básico; pero asegúrate de que tu póliza incluya todo lo necesario (a veces hay que añadir módulos adicionales, como cobertura de terremotos o de ciber riesgos). Un asesor adecuado te guiará en este puzle.

- **Integrar el seguro en el plan de continuidad:** Recuerda que los seguros no sustituyen a las medidas de prevención; son el último escudo si a pesar de todo ocurre lo peor. Por eso, integra tus seguros en tus planes de emergencia. Por ejemplo, si tienes un plan de respuesta ante incendios, incluye en él los pasos para notificar al seguro inmediatamente y documentar bien los daños, para agilizar la indemnización. Asegúrate de conocer bien qué cubre y qué no cada póliza, y qué hacer en caso de siniestro (teléfonos de asistencia, plazos de comunicación, documentación requerida, etc.). Contar con los seguros adecuados (y un fondo de emergencia propio, si es posible) puede marcar la diferencia entre reabrir tras unas semanas o verte abocado al cierre definitivo después de un desastre.



Vamos a la práctica: EcoReciclaje, S.A., tras elaborar su mapa de riesgos, identificó dónde el seguro era crucial. Vieron que un incendio grande podía suponer pérdidas millonarias, así que contrataron un seguro multirriesgo industrial con cobertura amplia de incendios, explosiones y otros daños, ajustando la suma asegurada de sus instalaciones al valor de reposición. Añadieron la cobertura de lucro cesante por 6 meses, de modo que, si la planta quedara inoperativa por un siniestro, el seguro cubriría sus gastos fijos e ingresos perdidos durante ese período. Dado que manejan residuos peligrosos, adquirieron también un seguro de responsabilidad ambiental (obligatorio para su licencia) por 1 millón de euros, para cubrir costos de limpieza en caso de contaminación accidental. Respecto a los impagos, suscribieron un seguro de crédito que cubre el 80% de la deuda de sus principales clientes en caso de insolvencia. Y su corredor les recomendó ampliar la cobertura de su seguro de RC general hasta 600.000 €, dado el riesgo de daños a terceros (por ejemplo, un incendio que afecte a naves vecinas). Con este programa de seguros, EcoReciclaje transfirió varios de sus riesgos más críticos: si ocurre un incendio o inundación importante, recibirá indemnización para reconstruir sus activos dañados y para compensar la pérdida de ingresos; si sucede un incidente ambiental, tendrá respaldo financiero para responder; si un cliente grande no paga, recuperará la mayor parte de la factura; y si enfrentan reclamaciones de terceros, el seguro apoyará con la defensa jurídica y las indemnizaciones.

Una buena cartera de seguros no solo protege las finanzas de tu empresa, también te abre las puertas a demostrar, ante un banco o un inversor, que sus activos y operaciones estaban bien asegurados, obteniendo acceso a unas condiciones de crédito que pueden ser más favorables (interés más bajo y menos garantías exigidas). En resumen, con una pequeña inversión puedes convertir a los seguros en tu aliado estratégico para la continuidad de tu empresa, pero recuerda, la contratación de seguros es una herramienta más de gestión de riesgos. La contratación de una póliza no transfiere todo el riesgo a la aseguradora. El riesgo sigue latente y requiere de gestión.

6. Herramientas de financiación y ventajas de gestionar riesgos

La gestión de riesgos no solo te protege de problemas: también mejora tu acceso a la financiación. Según un informe de CEPYME, la falta de crédito es uno de los mayores obstáculos para las pymes en España; por eso, controlar tus riesgos genera más confianza en bancos e inversores y te ayudará a conseguir crédito en mejores condiciones.

Toda empresa necesita recursos financieros para crecer, invertir o simplemente afrontar épocas difíciles. En España, el financiamiento bancario tradicional (préstamos, pólizas de crédito, leasing…) sigue siendo la principal fuente para PYMEs. Sin embargo, no siempre es fácil de conseguir en buenas condiciones. Aquí, una buena gestión de riesgos puede convertirse en un "aval intangible" que mejore tu posición frente a bancos e inversores.

Mejor acceso a crédito bancario:
Cuando un banco evalúa otorgarte un préstamo o línea de crédito, analiza el riesgo de que no le pagues. Además de tus balances y garantías, cada vez miran más la solidez de la gestión empresarial y la gobernanza. Si puedes demostrar que tienes identificados y controlados tus riesgos clave, transmitirás una imagen de empresa más organizada, creíble, profesional y estable. Por ejemplo, presentar al banco tu plan de continuidad de negocio (cómo reaccionarías ante distintas crisis) o evidenciar que cuentas con seguros clave (RC, multirriesgo, etc.) hará que te perciban como un cliente de menor riesgo. Esto puede traducirse en préstamos aprobados con mayor facilidad, tipos de interés más bajos o menos garantías exigidas. De hecho, a veces los bancos exigen ciertos seguros como condición para prestar (p.ej., seguro de incendios sobre una nave dada en garantía, o un seguro de vida en préstamos a largo plazo). Si tú ya tienes cubiertos esos frentes, el proceso de crédito será más ágil y favorable.

Estabilidad financiera y coste del dinero: Una gestión de riesgos adecuada tiende a reducir la volatilidad de tus resultados (menos pérdidas imprevistas, menos altibajos).

[8] https://cepyme.es/storage/2024/09/INFORME-DE-FINANCIACION-BANCARIA-A-PYMES_NOVIEMBRE.pdf

Esto mejora tus indicadores financieros (márgenes, solvencia, etc.) y, por tanto, tu perfil crediticio ante bancos e inversores. Incluso puede significar que el banco requiera menos aval personal o garantías duras, ya que percibe que el negocio está bien controlado y tiene menos probabilidades de sorpresas negativas. En resumen, los números cuentan una historia, y si tus números muestran orden y resiliencia gracias a la gestión de riesgos (por ejemplo, menos gastos inesperados por accidentes, continuidad asegurada por contar con seguros, etc.), tendrás más poder de negociación al buscar financiación.

Inversores y financiación alternativa (atractivo de inversión):
Cuando un banco evalúa otorgarte un préstamo o línea de crédito, analiza el riesgo de que no Si en lugar de crédito bancario buscas capital (socios, inversores privados, venture capital, crowdfunding), la gestión de riesgos también juega a tu favor. Un inversor experimentado analizará los riesgos de tu negocio antes de invertir, y valorará muy positivamente que los tienes identificados y mitigados. Mostrar un plan de negocio que incluye los riesgos principales y cómo piensas manejarlos da confianza y proyecta profesionalidad. Por el contrario, frases del tipo "en mi empresa nada puede fallar", o desconocer los posibles problemas, espantan a los inversores. Incluso en rondas avanzadas, durante la due diligence, revisarán aspectos como la cartera de seguros y sus coberturas, el grado de cumplimiento legal, dependencia de clientes o proveedores clave, litigios existentes, créditos fiscales generados en ejercicios anteriores, auditorías de terceros o el historial de accidentes o siniestros, para detectar riesgos ocultos. Si ya has abordado esos frentes (por ejemplo, tienes contratos sólidos con proveedores, seguros adecuados, planes de contingencia), será más fácil que apuesten por tu empresa. El cumplimiento en materia ESG es, cada vez más, un activo diferencial, pudiendo ser un limitante a la inversión si los fondos están sujetos a préstamos bancarios o fondos de crecimiento europeos. En resumen, una PYME bien gestionada en riesgos resulta mucho más "invertible" y atractiva para el capital externo.

Otras fuentes de financiación: Además de los bancos e inversores privados, existen en España líneas de crédito públicas (por ejemplo, préstamos con aval del ICO[9], préstamos participativos de ENISA para proyectos innovadores, subvenciones y ayudas de fondos europeos) y plataformas de financiación colectiva (como crowdlending y equity crowdfunding). En todos los casos, tener una gestión de riesgos sólida te da ventaja. Por ejemplo, ENISA[10] no pide avales personales, pero sí evalúa la viabilidad del proyecto y la solvencia del equipo gestor; presentar un plan donde se note que has considerado riesgos y contingencias aumentará tus probabilidades. Igualmente, para ganar una subvención competitiva, suele ayudar que tu propuesta muestre que has pensado en cómo abordar posibles dificultades del proyecto. Y en el crowdlending, los pequeños inversores que prestan dinero a tu PYME evaluarán la información que compartas: si ven transparencia y un plan para riesgos, confiarán más en financiarte.

Apoyo en cámaras de comercio, incubadoras y asociaciones empresariales: Acude a cámara de comercio de tu localización para que te acompañen en el proceso de robustecimiento y crecimiento seguro de tu negocio. Los problemas a los que se enfrenta tu empresa son comunes a muchos otros negocios donde seguro otros ya han pasado por ese momento y puedes aprender de ello, evitando el riesgo de caer de nuevo en los errores que otros pueden haber ya cometido. Apóyate en aceleradoras, incubadoras, cámaras de comercio, asociaciones sectoriales, regionales o cualquier otro grupo organizado de expertos, como el Instituto de Gobernanza Empresarial (IGE)[11] o AGERS, para obtener ayuda en como estructurar la gobernanza y la gestión de riesgos de tu compañía de forma organizada y eficiente.

[9] https://www.ico.es/
[10] https://www.enisa.es/
[11] https://igobernanzaempresarial.com/

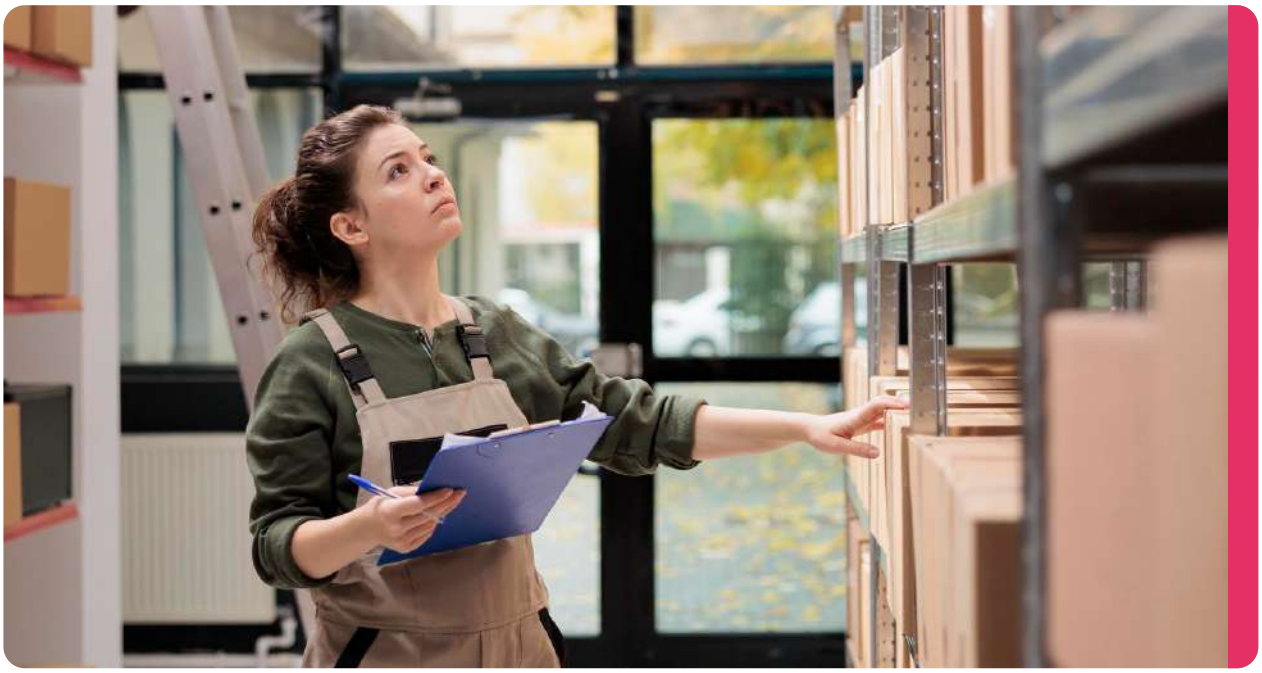
En conclusión, la financiación es el combustible del crecimiento de la PYME, pero obtenerla en buenas condiciones requiere demostrar solidez. Integrar la gestión de riesgos en tu estrategia financiera significa presentar una empresa más confiable ante terceros: balances saneados, previsiones realistas, seguros adecuados y contingencias bajo control. Esto no solo aumenta la probabilidad de conseguir crédito o inversión, sino que a menudo es fuente de ahorro (menos intereses, menores primas de seguro por buen historial) y de nuevas oportunidades. Al final, los financiadores quieren asegurarse de que su dinero estará protegido; si tú ya te ocupas de proteger tu negocio, será más fácil que confíen en ti. Como dice el refrán: "Quien no arriesga, no gana", pero las PYMEs que gestionan bien sus riesgos podrán arriesgar de forma inteligente y obtener los recursos para ganar.

7. La responsabilidad del administrador

Como administrador, debes prestar especial atención a los riesgos legales de tu negocio. Ciertos incumplimientos normativos (leyes laborales, fiscales, medioambientales, de protección de datos, etc.) pueden traducirse no solo en sanciones económicas para la empresa, sino también en consecuencias penales directas para ti como administrador, en los casos más graves. Por ejemplo, un accidente laboral grave por falta de medidas de seguridad, un impago significativo de impuestos o un vertido contaminante con consecuencias graves para el medio ambiente, pueden acarrear responsabilidad penal según el Código Penal, que considera al administrador de la empresa responsable último en este tipo de situaciones. En resumen: gestionar adecuadamente los riesgos legales no es opcional, es imprescindible para proteger tanto a tu empresa como a tu patrimonio personal.

¿Cómo gestionar y prevenir estos riesgos legales? En primer lugar, identifica y cumple todas las normativas aplicables a tu negocio. Asegúrate de conocer tus obligaciones en materia fiscal, laboral, de seguridad, medioambiental, protección de datos y cualquier regulación sectorial específica, y comprueba regularmente que tu empresa está al día en cada frente. Apóyate en asesores legales o gestorías de confianza para mantenerte informado de cambios legislativos y asegurar que no pasas nada por alto. Pregúntate, por ejemplo, si tienes al día la prevención de riesgos laborales o si cumples con el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) en el manejo de la información de clientes.

Además, fomenta una cultura de cumplimiento dentro de la empresa: invierte en formación para ti y tus empleados sobre las obligaciones críticas (p. ej., formación en seguridad e higiene si tienes personal a cargo, o sobre normativa fiscal básica si lleváis la contabilidad internamente). Un calendario simple de obligaciones legales (presentación de impuestos, renovaciones de permisos, inspecciones periódicas de equipos, etc.) te ayudará a no incurrir en incumplimientos por despiste. Asimismo, establece procedimientos internos claros y canales de comunicación para que cualquier empleado pueda reportar irregularidades sin temor. De hecho, la legislación española obliga a las empresas de más de 50 empleados a contar con un canal interno de denuncias para informar de posibles infracciones. Implantar un sistema de cumplimiento (compliance) proporcional a tu tamaño –que incluya un código de ética, protocolos internos, controles periódicos y canales de denuncia confidenciales– es una de las mejores formas de prevenir riesgos legales y demostrar diligencia. Recuerda: ser proactivo en el cumplimiento legal siempre es más rentable que afrontar después multas, demandas o daños reputacionales por haber ignorado la normativa.



Por último, protege a tu empresa y a tu propio patrimonio con seguros adecuados. Un seguro de responsabilidad civil es esencial para cubrir posibles indemnizaciones y gastos legales si terceros reclaman daños por la actividad de la empresa. Este seguro actúa como un "parachoques" financiero ante demandas de clientes, empleados o proveedores, evitando que un percance legal comprometa seriamente las finanzas del negocio. También valora contratar un seguro D&O (Directors & Officers) específico para administradores y directivos: esta póliza cubre los costes de defensa jurídica y posibles indemnizaciones en caso de reclamaciones vinculadas a tus decisiones de gestión. Un seguro D&O puede proteger tu patrimonio personal si, por ejemplo, eres demandado por un socio o un acreedor debido a alguna decisión empresarial.

En conclusión, la gestión de riesgos legales debe integrarse en la estrategia de tu PYME. Cumplir con las leyes no es burocracia sin más, es asegurar la continuidad del negocio y protegerte a ti mismo como administrador. Con un enfoque preventivo –cumplimiento normativo estricto, formación, sistemas de alerta temprana (whistleblowing) y coberturas de seguro adecuadas– se pueden reducir las probabilidades de enfrentar sanciones o responsabilidades penales, garantizando que tu empresa opere dentro de la legalidad, fortaleciendo su reputación y su resiliencia a largo plazo.

¡Felicidades! Has llegado al final de este trayecto. A lo largo de esta guía has podido ver que la gestión de riesgos no es un ejercicio teórico ni exclusivo de las grandes corporaciones, sino una herramienta práctica al alcance de cualquier PYME. Aplicando un enfoque estructurado, proporcional y orientado a la acción, es posible anticipar problemas, reducir pérdidas y reforzar la continuidad del negocio. La clave no está en hacerlo perfecto, sino en empezar, priorizar y mejorar de forma continua. Convertir el riesgo en una variable gestionada es, hoy más que nunca, una ventaja competitiva y un factor crítico de supervivencia empresarial.

Tanto para obtener más información sobre gestión de riesgos, contenido de mayor profundidad, o asesoramiento más específico para tu negocio, puedes contactar con AGERS a través de **info@agers.es** o **formacion@agers.es**

TU HOJA DE RUTA

De cero a gestionar riesgos en 90 días

Ya gestionas riesgos cada día al tomar decisiones. Esta hoja de ruta te ayuda a hacerlo de forma más ordenada.

	Qué hacer	EcoReciclaje, S.A.
1	**SEMANA 1 — Define tu norte** Reúne a 2–3 personas clave (1 hora). Pregunta: ¿Cuáles son nuestros 3 objetivos este año? ¿Qué podría impedirnos lograrlos? >> Una lista en una pizarra o un documento simple es suficiente.	Objetivos: crecer ventas 15%, renovar licencia ambiental, reducir accidentes. Amenazas: dependencia de 1 cliente (40% ventas), almacén sin protec. contra incendios
2	**SEMANA 2–3 — Identifica y prioriza** Lista 5–7 riesgos. Para cada uno: ¿qué tan probable es? ¿qué tan grave para nuestros objetivos? (alto/medio/bajo). Prioriza los 3–5 que más amenazan lo que quieres lograr. >> ¿Qué controles ya tenemos? Muchas veces ya haces más de lo que crees.	Top 3: (1) Incendio en almacén — pararía la planta, (2) Impago del cliente grande — pone en riesgo el cash flow, (3) Sanción ambiental — perderían la licencia.
3	**MES 1–2 — Actúa sobre lo crítico** Para cada riesgo prioritario, decide: ¿lo reducimos? ¿lo transferimos (seguro)? ¿lo aceptamos? Asigna responsable y fecha. Máximo 10 acciones. >> Empieza por quick wins: una copia de seguridad hoy, un extintor esta semana.	Instalaron rociadores y seguro multirriesgo con lucro cesante. Diversificaron cartera comercial (objetivo: ningún cliente >20%). Actualizaron permisos ambientales.
4	**MES 2–3 — Integra en tu rutina** Añade 5 min de riesgos a tus reuniones habituales: ¿Incidentes? ¿Riesgos nuevos? ¿Cómo van las acciones? No es una reunión extra: es parte de la conversación de negocio. >> Elige 2–3 indicadores de alerta (ej: cobros >60 días, accidentes/mes).	Indicadores: (1) accidentes/mes, (2) humedad en chatarra almacenada, (3) cobros pendientes >60 días. Revisión quincenal en reunión de dirección.
5	**MES 3+ — Revisa y amplía** Revisión trimestral: actualiza riesgos, evalúa qué funcionó, incorpora lecciones. Amplía gradualmente (más riesgos, más áreas). Cada ciclo será más rápido. >> La clave no es hacerlo perfecto, sino no parar.	A los 6 meses: añadieron ciberriesgo y seguro de crédito. El banco les mejoró condiciones al ver su plan de riesgos documentado.

Principio fundamental: La gestión de riesgos empieza desde tus objetivos de negocio.
La pregunta es siempre: ¿qué podría impedirnos lograr lo que nos proponemos?

Así se ve en tu día a día

No es una disciplina aparte. Es una forma de tomar mejores decisiones.

Cada decisión importante	Cada semana	Cada mes	Cada año
– ¿Qué podría salir mal? – ¿Estamos preparados? – ¿Compensa el riesgo?	– Revisar incidentes – Estado de acciones – Señales de alerta	– Indicadores clave – Nuevos riesgos – Progreso del plan	– Revisión completa – Actualizar prioridades – Lecciones aprendidas

El cambio de mentalidad

SIN gestión de riesgos	CON gestión de riesgos
«¿Incendio? Ya veremos si pasa.» «Nuestro mejor cliente paga cuando quiere.» «Los seguros son un gasto.» «De ciberseguridad se encarga el informático.» «Si hay crisis, improvisamos.»	«Tenemos extintores, seguro y plan de evacuación.» «Ningún cliente supera el 20% de ventas.» «Los seguros son una inversión en continuidad.» «Todos saben qué hacer ante un ciberataque.» «Si hay crisis, activamos el plan.»

¿Por dónde empezar?
Esta semana, reúne a tu equipo 1 hora y pregunta: ¿Cuáles son las 5 cosas que más nos preocupan?
Ya habrás dado el primer paso.

Guía práctica para la gestión de riesgos en PYMES

ISBN: 978-84-09-86256-6

Copyright: DEP639126263225142567

Nota Legal – Copyright
© 2026 AGERS España
Los contenidos de este trabajo (texto, imágenes, gráficos, elementos de diseño, etc.) están protegidos por los derechos de autor y por las leyes de protección de la propiedad intelectual. La reproducción o divulgación de sus contenidos precisa la aprobación previa por escrito de AGERS y solo puede afectarse citando la fuente y la fecha correspondiente.

agers