

# AFRONTAR LOS RIESGOS – Midiendo los riesgos

## 1) TÍTULO Y DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

La **medición de los riesgos** es uno de los principales componentes de la gestión de riesgos para un empresario. Como tal:

- Tiene objetivos específicos;
- Tiene resultados específicos;
- Necesita que se realicen cuatro pasos;
- Tiene una secuencia específica de pasos a seguir;
- Necesita unos 30 minutos para llevarse a cabo.

## 2) OBJETIVOS DE LA HERRAMIENTA

La herramienta tiene tres objetivos principales:

- Tomar conciencia de los riesgos empresariales;
- Mejorar la propia capacidad de gestión;
- Mejorar la percepción de las cuestiones organizativas.

## 3) CONEXIÓN DE LA HERRAMIENTA CON EL ENEMIGO

Esta herramienta ayuda a los empresarios a medir adecuadamente los riesgos de su empresa. En este caso son necesarios cuatro pasos:

- Identificar el tipo de riesgo (de cumplimiento, financiero, operativo, de reputación o estratégico);
- Estimar la probabilidad del riesgo (muy improbable, bastante improbable, medianamente probable, bastante probable o muy probable);
- Estimar el impacto del riesgo (mínimo, bajo, medio, alto o devastador);
- Creación de un cuadro de mando de riesgos (véase el documento al final de este documento).

## 4) MATERIALES Y RECURSOS

Los materiales necesarios para llevar a cabo esta actividad son:

Materiales: El *cuadro de puntuación de riesgos* que figura al final de este documento y un bolígrafo.

Recursos:

- Artzner, P., Delbaen, F., Eber, J.-M. & Heath, D. (1998). *Coherent Measures of Risk*. Available at: <https://people.math.ethz.ch/~delbaen/ftp/preprints/CoherentMF>. Accessed on April 27, 2021.
- Blackman, A. (2014). *How to Measure Risk in Your Business*. Available at: <https://business.tutsplus.com/tutorials/how-to-measure-risk-in-your-business--cms-22763>. Accessed on April 27, 2021.
- Linsmeier, T. J. & Pearson, N. D. (1996). *Risk Measurement: An Introduction to Value at Risk*. Urbana, IL: University of Illinois.
- Parsons, J. E. & Mello, A. S. (2010). *Measuring Risk – Introduction*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.
- Rockafellar, R. T., Uryasev, S. & Zabarankin, M. (2002). *Deviation Measures in Risk Analysis and Optimization*. Seattle, WA: University of Washington.



Cofinanciado por el  
programa Erasmus+  
de la Unión Europea



Entrepreneurship for everyone  
New ways of coaching

## AFRONTAR LOS RIESGOS – Midiendo los riesgos

### 5) APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA

La secuencia de pasos y un calendario aproximado de las acciones a realizar son los siguientes:

- **Paso 1, 15 minutos.** *Identificar el tipo de riesgo haciéndose las siguientes preguntas*
- **Riesgo de cumplimiento:**
  - ¿Nos estamos expandiendo a nuevos mercados que puedan exponernos a nuevos requisitos normativos?
  - ¿Estamos seguros de haber cumplido con todas las normas y reglamentos que se aplican a nuestra empresa?
  - Si contratamos más empleados, ¿nos exponemos a alguna nueva normativa laboral?
  - ¿Qué pasa si el gobierno decide poner nuevas y onerosas restricciones a nuestra actividad principal?
  - ¿Y si hay una norma que hemos infringido sin querer y tenemos que pagar una multa?
- **Riesgos financieros:**
  - ¿Hacemos negocios a nivel internacional, o tenemos previsto hacerlo? ¿En qué medida somos vulnerables a las variaciones de los tipos de cambio?
  - ¿Tenemos una gran carga de deuda? ¿Cuánta de ella es a tipos variables?
  - ¿Cuánto dinero nos deben nuestros clientes y qué pasaría si muchos de ellos se retrasaran en el pago?
  - ¿Qué pasaría si nuestro mayor cliente quebrara y no pudiera pagar su última factura?
  - ¿Y si el tipo de interés de nuestros préstamos aumentara drásticamente? ¿Podríamos seguir pagando?
- **Riesgos operacionales:**
  - ¿Tenemos suficientes controles sobre el flujo de dinero que entra y sale de la empresa? ¿Estamos expuestos a pérdidas por abusos/estafas o por errores humanos?
  - ¿Qué grado de fiabilidad tienen nuestros sistemas y tecnología? ¿Con qué frecuencia fallan?
  - ¿Qué catástrofes naturales son posibles en nuestra ubicación?
  - ¿Qué pasaría si nos quedáramos sin electricidad durante más de 24 horas?
  - ¿La pérdida de un empleado clave causaría graves problemas?
- **Riesgo para la reputación:**
  - ¿Disponemos de medios eficaces para medir el sentimiento del público? ¿Tenemos personal de relaciones públicas u otro personal capaz de gestionar una crisis?
  - ¿Cómo afectaría a nuestro negocio una masa de comentarios negativos en las redes sociales?
  - ¿Existe la posibilidad de que los clientes u otras empresas nos demanden?
  - ¿Qué pasaría si uno de nuestros empleados clave se viera envuelto en un escándalo?
  - ¿Qué pasaría si recibiéramos una crítica negativa de una revista o sitio web muy influyente?
- **Riesgos estratégicos:**
  - ¿Puede la gente sobrevivir sin nuestro producto/servicio?
  - ¿Depende la empresa en gran medida de una tecnología concreta que podría ser sustituida?
  - ¿Existe la posibilidad de que lo que ofrecemos pase de moda?
  - ¿Qué pasaría si el coste de nuestras materias primas se duplicara?
  - ¿Qué pasaría si un competidor poderoso entrara en el mercado e iniciara una guerra de precios?
- **Paso 2, 5 minutos.** *Estimar la probabilidad del riesgo calificándolo como "muy improbable", "bastante improbable", "medianamente probable", "bastante probable" o "muy probable") en una escala de 1 a 5.*
- **Paso 3, 5 minutos.** *Estimar el impacto del riesgo (riesgo mínimo, bajo, medio, alto o devastador) calificándolo como "impacto mínimo", "impacto bajo", "impacto medio", "impacto alto" o "impacto*



## AFRONTAR LOS RIESGOS – Midiendo los riesgos

*devastador" en una escala de 1 a 5.*

- **Paso 4, 5 minutos.** *Crear un cuadro de mando de riesgos (véase el anexo al final de este documento) multiplicando las dos puntuaciones.*

### 6) QUÉ APRENDER

A través de esta herramienta se puede aprender:

- Cómo identificar adecuadamente el tipo de riesgo;
- Cómo estimar adecuadamente la probabilidad del riesgo;
- Cómo estimar adecuadamente el impacto del riesgo.



Cofinanciado por el  
programa Erasmus+  
de la Unión Europea



Entrepreneurship for everyone  
New ways of coaching

# AFRONTAR LOS RIESGOS – Midiendo los riesgos

## Midiendo los riesgos

Cuadro de puntuaciones para la medición de riesgos (el texto en rojo es a modo de ejemplo)

Riesgo	Puntuación en base a la probabilidad	Puntuación en base al impacto	Puntuación total del riesgo
<b><i>Riesgo de cumplimiento:</i></b> Su director de operaciones acaba de informarle de que el gobierno ha decidido imponer nuevas y onerosas restricciones a nuestra actividad principal.	4	4	16
<b><i>Riesgos financieros:</i></b> Su cliente XYZ se retrasa en el pago de su factura.	5	2	10
<b><i>Riesgos operacionales:</i></b> Ha habido una pérdida de energía durante 24 h.	1	3	3
<b><i>Riesgo para la reputación:</i></b> Un sitio web influyente acaba de criticar duramente su principal producto.	3	2	6
<b><i>Riesgo estratégico:</i></b> Un nuevo competidor acaba de rebajar el precio de su producto principal.	2	5	10
<b><i>Riesgos de cumplimiento</i></b>			
<b><i>Riesgos financieros</i></b>			
<b><i>Riesgos operacionales</i></b>			
<b><i>Riesgos para la reputación</i></b>			
<b><i>Riesgos estratégicos</i></b>			

