OBSERVATORIO ESTRATÉGICO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Edición 01 - Agosto 2026

ACCOUNTING REPORT

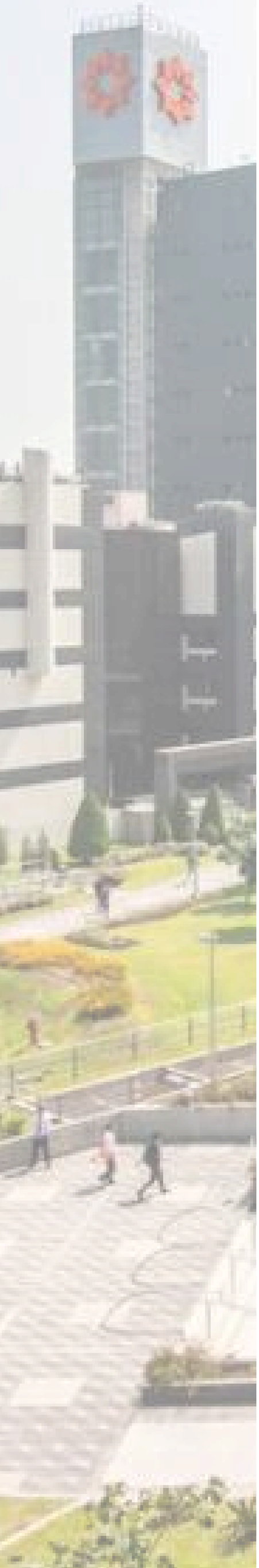
Análisis financiero y contable sectorial



Carrera de Contabilidad y Finanzas

FCE
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

RESUMEN EJECUTIVO

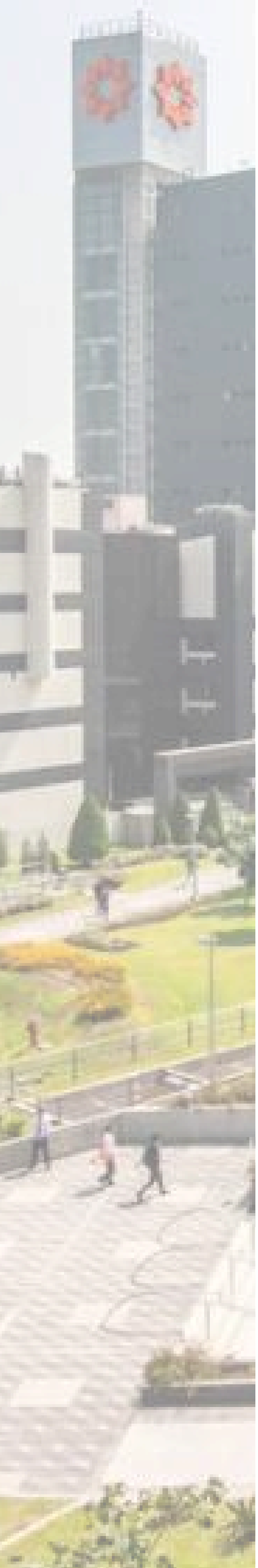


De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2026), la actividad económica creció 3,2 % entre enero y mayo de 2026. No obstante, en mayo se registró una desaceleración, explicada principalmente por la contracción de los sectores pesca y manufactura primaria. A este contexto, se suman riesgos persistentes asociados con la incertidumbre política, el deterioro fiscal, la inseguridad y los eventos climáticos.

El Observatorio identifica cinco riesgos empresariales prioritarios a agosto de 2026. El principal es El Niño Costero, debido a su alta probabilidad, persistencia y alcance multisectorial. El ENFEN mantiene la alerta oficial y señala que el evento podría prolongarse hasta abril de 2027 (Comisión Multisectorial encargada del Estudio Nacional del Fenómeno “El Niño” [ENFEN], 2026). Asimismo, Credicorp Capital estima pérdidas cercanas a S/ 16 000 millones entre 2026 y 2027 (Saenz, 2026).

A nivel de impacto en la gestión financiera empresarial, el riesgo climático puede afectar ventas, costos, liquidez, capital de trabajo, EBITDA, activos y continuidad operativa. Por ello, los Directorios y Gerencias deberían cuantificar su exposición, revisar seguros y líneas de crédito, y evaluar escenarios de estrés financiero con información propia. Este análisis debe extenderse a la operación: continuidad de la cadena de suministro, dependencia de proveedores y rutas críticas, disponibilidad de insumos, capacidad instalada y exposición de los colaboradores que laboran o residen en zonas de riesgo. La respuesta empresarial, por tanto, requiere integrar decisiones financieras, operativas, logísticas y de gestión de personas.

INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA



Accounting Report es un radar de riesgos de la carrera de Contabilidad y Finanzas, que mantiene una perspectiva de impacto en la gestión e información financiera de las empresas. Se revisó sistemáticamente, información pública disponible hasta la fecha de corte, se priorizaron fuentes oficiales locales e internacionales e información de organismos técnicos. El análisis consideró los riesgos con capacidad de afectar directamente el desempeño de las empresas en el Perú.

La identificación inicial se realizó a partir de hechos recientes, alertas oficiales, indicadores sectoriales y proyecciones relevantes a la fecha de corte. Posteriormente, cada riesgo fue evaluado según cinco criterios: probabilidad, impacto financiero, alcance, persistencia, velocidad de materialización y dificultad de mitigación. En el análisis se consideró el impacto sobre los ingresos por ventas, costos, liquidez, endeudamiento, inversión, rentabilidad, incluida la gestión operativa.

Los riesgos fueron clasificados como: moderado, significativo y alto o crítico. La calificación emitida corresponde a la evaluación sistemática elaborada por el Observatorio a partir de la información pública disponible.

Finalmente, se analizó el impacto de uno de los riesgos prioritarios desde una perspectiva financiera, contable y operativa: exposición sectorial, efectos sobre resultados, liquidez, activos, cadena de suministro, capacidad productiva y colaboradores, así como medidas de mitigación. El análisis fue complementado con aportes de especialistas con experiencia en auditoría corporativa y gestión empresarial, utilizados como validación cualitativa de los canales de transmisión y de las acciones propuestas.



ASESORA EXTERNA

Nancy Yong Ch.

Socia de la Línea de Advisory
Líder de Servicios de Gobierno Corporativo, Riesgos Y Cumplimiento (GRC)

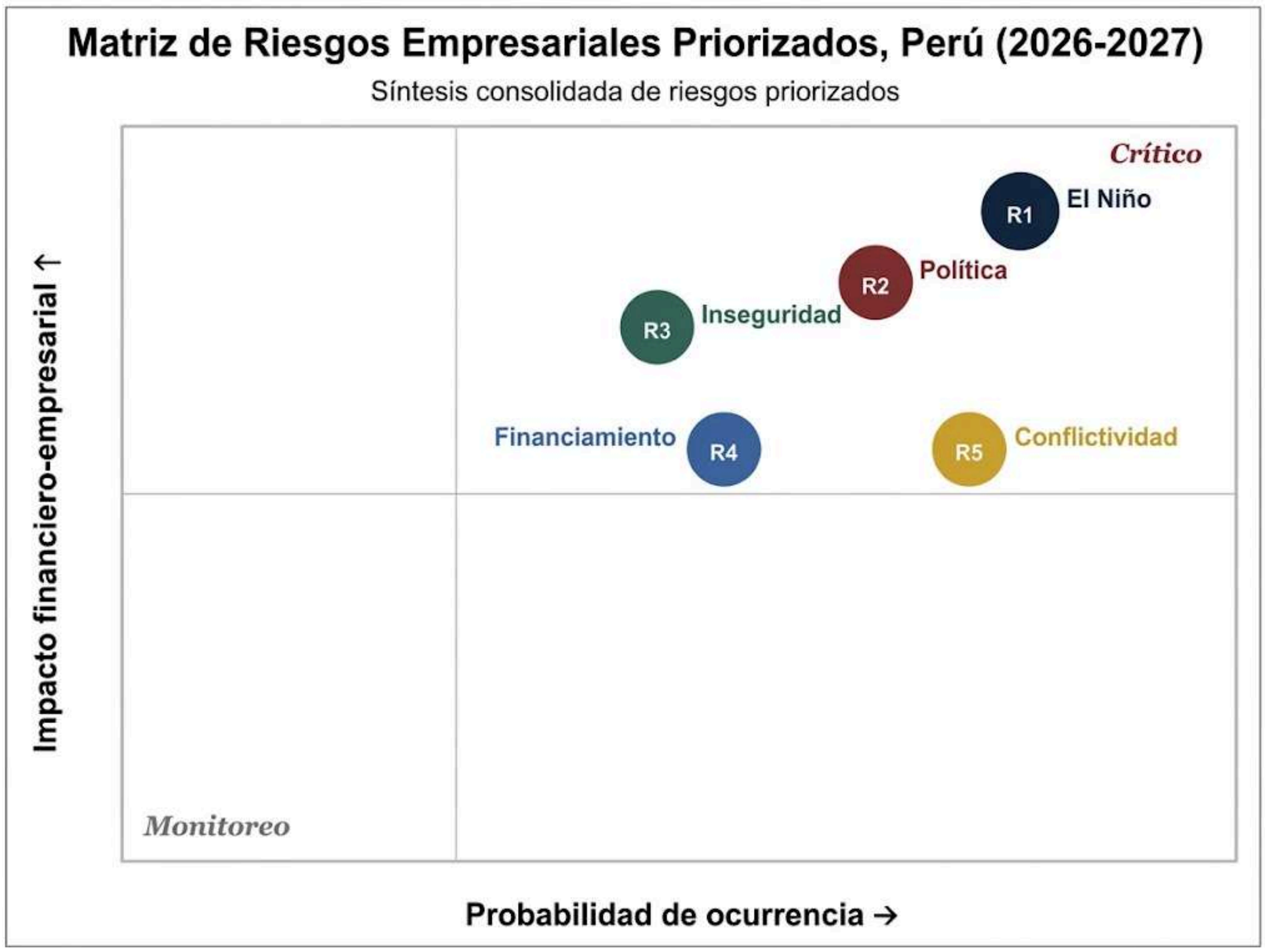
Líder de Servicios Forenses
PwC

2. LOS 5 RIESGOS PRIORITARIOS

La evaluación a fecha de corte confirma la exposición empresarial a posibles pérdidas por efectos del clima, incertidumbre política y regulatoria, la inseguridad a través del crimen organizado, el deterioro fiscal y encarecimiento del crédito, la disrupción social y el desempeño desigual de los distintos sectores económicos.

Figura 2.1

Matriz de riesgos empresariales priorizados



Nota. Elaboración propia.

El impacto del Niño Costero se muestra como el de más alto impacto financiero en las empresas y con la más alta probabilidad de ocurrencia, debido a la alerta vigente publicada por el Estado (ENFEN, 2026), la duración del mismo y su impacto multisectorial. Las pérdidas se reflejarían en los sectores como agricultura, pesca, manufactura, transporte, construcción y comercio. Su materialización puede afectar simultáneamente activos, pasivos, costos de producción, abastecimiento, ingresos por ventas, liquidez, costos financieros, gastos de gestión. En resumen, la mayoría de indicadores financieros y operativos de las distintas empresas, sin distinguir su tamaño.

La diferencia radicará en las medidas de mitigación que se tomen de manera preventiva con la eficacia y oportunidad requeridas para hacer frente al evento. En la siguiente tabla, se consolidan los 5 riesgos prioritarios, el impacto financiero principal y los posibles indicadores clave a ser afectados. La tendencia indica la evolución del riesgo en términos de la variación del impacto o probabilidad en el tiempo. El Niño Costero y la incertidumbre política se evalúan con tendencia creciente, mientras que la criminalidad, sin embargo, evoluciona de manera creciente, pero, de manera añadida, es un riesgo que ya se materializa y puede agravarse.

La cadena de suministro se presenta como un canal transversal de materialización del riesgo. El cierre de vías, la indisponibilidad de proveedores, la falta de insumos o la interrupción de servicios críticos pueden trasladarse rápidamente a producción, inventarios, cumplimiento de contratos, ventas y liquidez. Por su materialidad, se incorpora de manera expresa en la matriz, aun cuando también forme parte de la continuidad operativa.



TABLA 2.1

Matriz de Riesgos Empresariales Priorizados, Perú (2026-2027)

Pos.	Riesgo prioritario	Impacto financiero principal	Indicadores clave	Tendencia	Alerta
1	**El Niño Costero y eventos climáticos extremos**	Pérdida de ingresos y activos, interrupción de operaciones y de la cadena de suministro, mayores costos, capacidad ociosa y presión sobre la liquidez.	Ventas expuestas, pérdida por día de interrupción, proveedores y rutas críticas, días de inventario, utilización de planta, colaboradores expuestos, semanas de liquidez y margen EBITDA.	↑ Creciente y persistente	**Alto/Crítico**
2	**Gobernabilidad e incertidumbre política, institucional y regulatoria**	Postergación de inversiones, mayor costo de capital y menor previsibilidad empresarial	WACC, CAPEX postergado, costo de deuda y proyectos suspendidos	↑ Creciente	**Alto/Crítico**
3	**Inseguridad, extorsión y crimen organizado**	Mayores costos de seguridad, interrupciones operativas y logísticas, afectación de colaboradores y deterioro de márgenes.	Gasto de seguridad sobre ventas, rutas suspendidas, días de cierre, ausentismo, pérdidas no recuperables y margen operativo.	↑ Creciente y persistente	**Alto**
4	**Deterioro fiscal y encarecimiento del financiamiento**	Aumento del costo financiero, restricciones de crédito y mayor riesgo de refinanciamiento	Deuda/EBITDA, cobertura de intereses, costo de deuda y líneas disponibles	↔ Latente con tendencia creciente	**Significativo**

Nota metodológica: *↑ Creciente: el riesgo muestra señales de intensificación o mayor capacidad de afectar a las empresas. ↑ Creciente y persistente: el riesgo ya se encuentra presente, continúa materializándose y además puede agravarse. ↔ Latente con tendencia creciente: el riesgo todavía no se ha materializado plenamente, pero existen señales de que podría aumentar. → Persistente: el riesgo se mantiene en el tiempo sin una reducción clara, aunque no necesariamente se está intensificando.*

3.RIESGO PRIORITARIO: EL NIÑO COSTERO 2026-2027

3.1 PRIORIZACIÓN

Según el Foro Económico Mundial (WEF) el riesgo ambiental a corto plazo se muestra en la cuarta posición luego de la confrontación geoeconómica, la desinformación y la polarización social, mientras que en el horizonte de largo plazo el riesgo climático predomina en relevancia, siendo el número uno los eventos climáticos extremos. Localmente, por razones ya expuestas se prioriza el efecto de El Niño Costero como prioritario principalmente debido a su alta probabilidad y alto impacto multisectorial. Los sectores con mayor exposición inmediata son agropecuario, pesca, manufactura primaria, minería, manufactura no primaria, construcción, transporte y comercio.

Figura 3.1

Evaluación del riesgo prioritario



Nota. Elaboración propia.

3.2. IMPACTO FINANCIERO Y CONTABLE DEL NIÑO COSTERO

El impacto financiero de El Niño Costero puede traducirse en:

- Reducción de ingresos, debido a cierres temporales, menor producción, restricciones de acceso, desabastecimiento o menor afluencia de clientes.
- **Incremento de los costos operativos**, debido a mayores gastos de transporte, mantenimiento, reparación, almacenamiento, reposición de inventarios y compras de emergencia. La combinación de menores ventas y mayores costos puede contraer el margen operativo y reducir el EBITDA.
- Presión sobre la liquidez y el capital de trabajo, debido a los retrasos en las cobranzas, la acumulación de inventarios, los anticipos a proveedores y los desembolsos extraordinarios lo que podría generar una mayor necesidad de financiamiento de corto plazo.
- Adicionalmente, pueden presentarse daños en activos, pérdida de inventarios, penalidades contractuales y postergación de inversiones. Si estos efectos se prolongan, podrían elevar el endeudamiento, reducir la cobertura de intereses y afectar la rentabilidad sobre los activos y el patrimonio.



Experiencia empresarial relevante.

Sergio Cabrera, docente de la Carrera de Contabilidad y Finanzas, señaló que durante la pandemia la paralización de plantas generó pérdidas asociadas con capacidad ociosa y obligó a reestructurar los programas de mantenimiento preventivo, correctivo y mayor. Esta experiencia es útil para analizar eventos climáticos severos: una interrupción prolongada puede reducir la utilización de planta, elevar el costo unitario, afectar la absorción de costos fijos y postergar mantenimientos indispensables (S. Cabrera, comunicación personal, julio de 2026).

La interrupción también puede acelerar la reconversión de actividades. Entre las respuestas observadas durante la pandemia estuvieron la venta directa al consumidor, la creación de plataformas digitales, la renegociación de líneas de crédito y condiciones con bancos, proveedores y clientes, y la reorganización de horarios y turnos. Estas medidas pueden sostener las ventas y la liquidez, pero también originar costos adicionales de transporte, movilidad, tecnología, seguridad y gestión laboral que deben incorporarse en los escenarios de estrés. La secuencia de transmisión puede resumirse de la siguiente manera:

Figura 3.1

Impacto financiero esperado, Perú (2026-2027)



Nota. Elaboración propia.

3. INDICADORES EMPRESARIALES PRIORITARIOS

La evaluación del riesgo debe realizarse con información propia de cada empresa. Se propone como información prioritaria a monitorear por directorios y gerencias lo siguiente:

- **Ventas:** exposición de ventas por zona geográfica, ventas perdidas por días de interrupción.

- **Costos:** variación de costos logísticos con impacto en los gastos de venta y distribución, variación de precios en costos de adquisición de materiales e insumos para la producción con impacto en el costo unitario y costo de ventas, costo diario por interrupción.
- **Liquidez:** días de caja disponibles y razones de liquidez
- **Capital de trabajo:** ciclo operativo, anticipos a proveedores y necesidad adicional de financiamiento.
- **Activos:** activos críticos expuestos, activos asegurados, deterioro y valor de reposición.
- **Continuidad del negocio:** días de paralización, disponibilidad operativa, rutas críticas, tiempo de recuperación y procesos mínimos que deben mantenerse.
- **Cadena de suministro:** proveedores críticos por zona, concentración de proveedores, rutas alternativas, inventario de seguridad, tiempo de reposición y porcentaje de proveedores con planes de continuidad.
- **Capacidad y mantenimiento:** utilización de planta, capacidad ociosa, costo fijo no absorbido, equipos críticos indisponibles y cumplimiento de los cronogramas de mantenimiento preventivo, correctivo y mayor.
- **Colaboradores:** personal ubicado en zonas de riesgo, ausentismo, cobertura de puestos críticos, costos extraordinarios de movilidad y seguridad, y disponibilidad de modalidades alternativas de trabajo.
- **Cuentas por pagar y deuda:** días promedio de pago, vencimientos próximos, concentración de obligaciones, condiciones renegociadas, cobertura de intereses y líneas de crédito disponibles.

El indicador central debería ser días o semanas de liquidez disponibles, calculadas a partir del efectivo y las líneas de crédito disponibles en relación con el desembolso estimado bajo estrés con el fin de evaluar cuánto tiempo podría sostenerse la operación antes de requerir recursos adicionales.

La información a monitorear debe adaptarse al tamaño, sector, ubicación, estructura de costos y nivel de aseguramiento de cada empresa. El objetivo es evaluar la exposición a las pérdidas y la capacidad de respuesta.

3.4 IMPLICANCIAS CONTABLES Y DE SOSTENIBILIDAD

La materialización del riesgo climático no genera automáticamente un ajuste contable. Cada empresa deberá evaluar los hechos, la evidencia disponible, la materialidad y las circunstancias específicas de sus operaciones.

En materia contable, los principales aspectos que deberían revisarse son:

- **Inventarios y capacidad ociosa:** daños, pérdidas, obsolescencia y valor neto realizable (NIC La asignación de costos indirectos fijos debe revisarse cuando exista producción anormalmente baja; los costos asociados con capacidad ociosa o desperdicios anormales no deben distorsionar el valor de los inventarios.
- **Activos:** Indicios de deterioro y determinación del valor recuperable (NIC 36)
- **Cuentas por cobrar:** actualización de pérdidas crediticias esperadas — NIIF 9
- **Cuentas por pagar y estructura de endeudamiento:** vencimientos, acuerdos con proveedores, covenants, clasificación corriente o no corriente, refinanciamientos y capacidad de pago. En una crisis, la gestión de estas obligaciones incide directamente en la liquidez y en la evaluación de negocio en marcha.
- **Contratos y contingencias:** penalidades, obligaciones presentes y contratos onerosos (NIC 37)
- **Estimaciones contables:** Vidas útiles, valores residuales y supuestos (NIC 8)
- **Sustento documental y tributario:** conservar evidencia de la ocurrencia, necesidad, causalidad y razonabilidad de gastos extraordinarios, pérdidas de inventarios, servicios de emergencia y medidas de continuidad. El tratamiento tributario debe evaluarse según la normativa aplicable y las circunstancias de cada empresa.
- **Negocio en marcha:** capacidad para mantener operaciones y cumplir obligaciones (NIC 1).
- **Hechos posteriores:** evaluación de eventos ocurridos después del cierre (NIC 10)
- **Nuevos estándares** internacionales de Sostenibilidad (NIIF S1 y S2)

Las NIIF S1 y S2 requieren que las empresas revelen cómo los riesgos relacionados con la sostenibilidad pueden afectar su situación financiera, desempeño y flujos de efectivo, incluyendo sus efectos actuales y previstos. La Norma no requiere una descripción general sino un cálculo estimado de impacto en ventas, costos, activos, inversiones, financiamiento y liquidez debido a factores que comprometan su sostenibilidad, entre ellos y como principal, el cambio climático. Esta cuantificación es compleja en tanto se trata de una estimación en donde se desconoce la intensidad y duración de los eventos y en tanto que se requiere aislar este impacto de otros factores empresariales, por lo que se requiere diligencia en su cálculo, sustentación y documentación.

En este contexto, la documentación de escenarios debe conectar supuestos operativos días de cierre, reducción de capacidad, proveedores afectados, costos de movilidad, mantenimiento diferido y necesidades de financiamiento con sus efectos en ventas, costos, flujos de efectivo, deterioro de activos y revelaciones. Esta trazabilidad mejora la razonabilidad de las estimaciones y facilita su revisión por el directorio, la gerencia y la auditoría.

AGROPECUARIO

El sector agropecuario mantiene una elevada exposición debido al valor de su producción y a su importancia exportadora. En 2025, las agroexportaciones peruanas alcanzaron USD 15 013 millones, lo que representó un crecimiento de 17,3 % respecto del año anterior. Los principales productos exportados fueron arándanos frescos, uvas frescas, paltas y cacao en grano (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego [MIDAGRI], 2026). Una afectación climática en las principales zonas productoras podría comprometer la producción exportable, los activos biológicos, los ingresos de campaña y el capital de trabajo. Entre los indicadores prioritarios se encuentran las ventas por campaña, las zonas expuestas, el rendimiento productivo, los activos biológicos asegurados y el capital de trabajo.

Figura 3.4.1

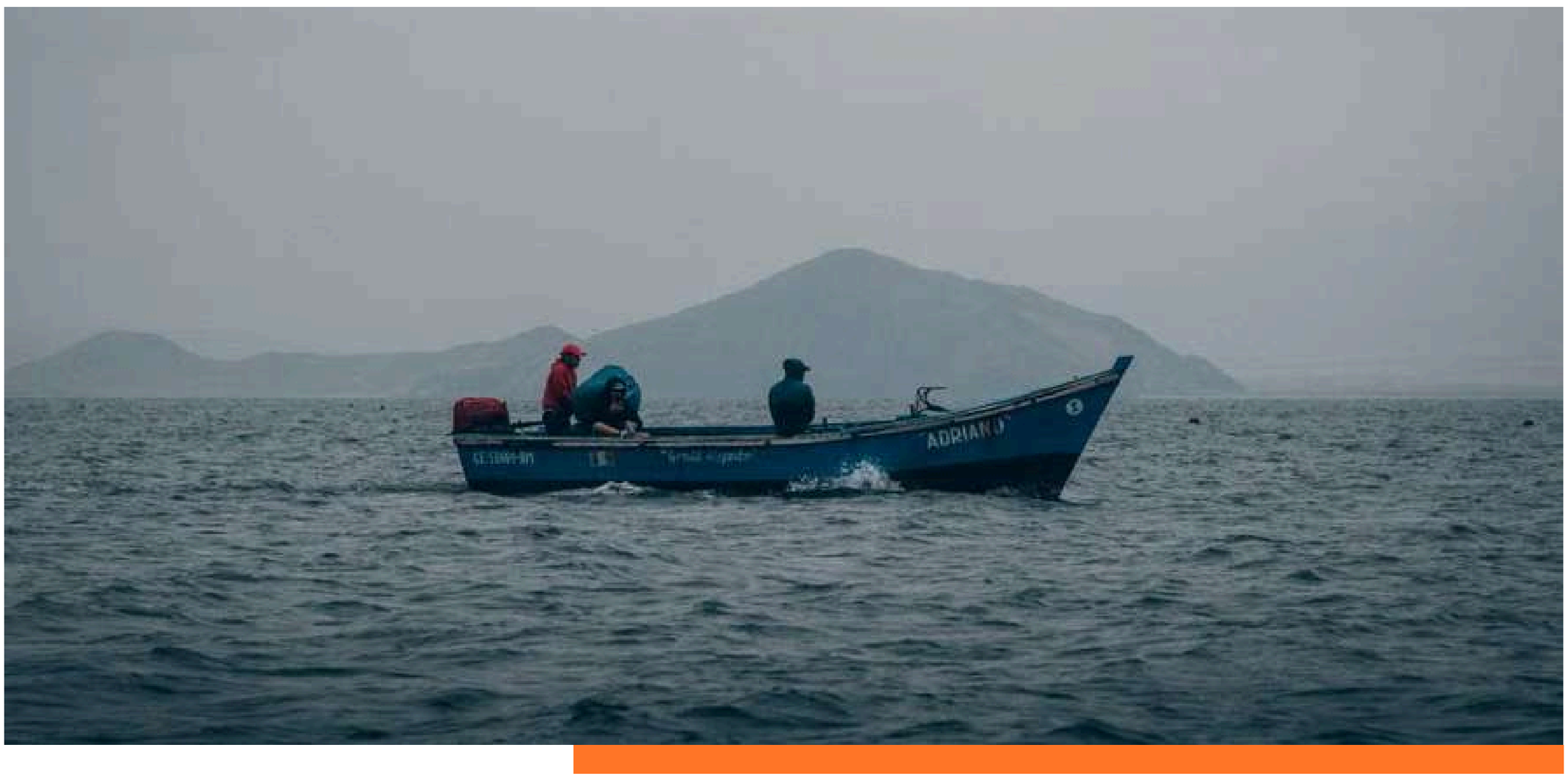
Sector agropecuario



Nota. Tomado de Midagri (https://gestion.pe/economia/sector-agropecuario-creceria-42-en-2025-que-anticipa-el-midagri-para-2026-noticia/)

PESCA

La contracción del sector pesca a mayo 2026 (73,1%) 1 debido a la menor disponibilidad de anchoveta muestra la sensibilidad de los ingresos, la utilización de flota y la producción industrial asociada frente a cambios oceanográficos. Indicadores prioritarios: toneladas capturadas por especie, días de pesca, utilización de flota, costo por tonelada, ventas y margen EBITDA.



Desde la perspectiva financiera, una paralización parcial o total de la actividad pesquera puede postergar inversiones, retrasar pagos a proveedores y reducir significativamente el volumen producido. En un escenario de baja captura o inactividad, los costos fijos de embarcaciones, plantas, personal, mantenimiento y servicios continúan generándose, pero se distribuyen entre una menor producción. Esto eleva el costo unitario, reduce la absorción de costos fijos y puede originar pérdidas por capacidad ociosa. Por ello, las empresas deben identificar y presentar separadamente los costos asociados a la inactividad, evaluar su impacto en los márgenes, el EBITDA, la liquidez y la rentabilidad, y revisar la razonabilidad de sus presupuestos y proyecciones.

En el ámbito operativo, las empresas deberán reforzar las medidas de seguridad y continuidad, reprogramar faenas, actividades de planta y mantenimientos, y evaluar medidas laborales temporales dentro del marco normativo aplicable. También podría ser necesario renegociar plazos con proveedores y entidades financieras.

El efecto se extendería a la cadena de valor (proveedores de materiales, combustible, transporte, mantenimiento, logística y otros servicios) y podría afectar el empleo, la recaudación y el desempeño de actividades relacionadas. En consecuencia, el directorio debería monitorear la utilización de flota y planta, la capacidad ociosa, los costos fijos no absorbidos, las obligaciones con proveedores, la disponibilidad de caja y los planes de continuidad.

MANUFACTURA PRIMARIA

La manufactura primaria se encuentra especialmente expuesta por su dependencia de insumos pesqueros y agropecuarios. El riesgo no se limita a la caída de producción: una menor utilización de las plantas puede elevar el costo unitario, reducir la absorción de costos fijos, generar capacidad ociosa y deteriorar los márgenes operativos. También puede obligar a reprogramar mantenimientos preventivos, correctivos y mayores, con efectos sobre la confiabilidad de los activos y la recuperación posterior. Indicadores prioritarios: utilización de planta, volumen procesado, capacidad ociosa, costo fijo no absorbido, cumplimiento del plan de mantenimiento, costo unitario, margen operativo, EBITDA y rotación de inventarios.



MINERÍA

La minería concentra uno de los mayores volúmenes de inversión empresarial expuestos. La Cartera de Proyectos de Inversión Minera 2026 está conformada por 66 proyectos distribuidos en 19 departamentos, con una inversión conjunta estimada en US$ 64 075 millones. Esta cartera constituye un insumo estratégico para la planificación sectorial y la promoción de la inversión privada, y refleja la importancia de la actividad minera en la economía nacional (Ministerio de Energía y Minas [MINEM], 2026).



Las interrupciones de carreteras, vías férreas o instalaciones podrían comprometer la producción, las exportaciones, el flujo de caja y los cronogramas de inversión. Entre los indicadores prioritarios se encuentran la producción por mineral, el costo por tonelada, los días de paralización, los inventarios en tránsito, el avance del CAPEX y el flujo de caja.

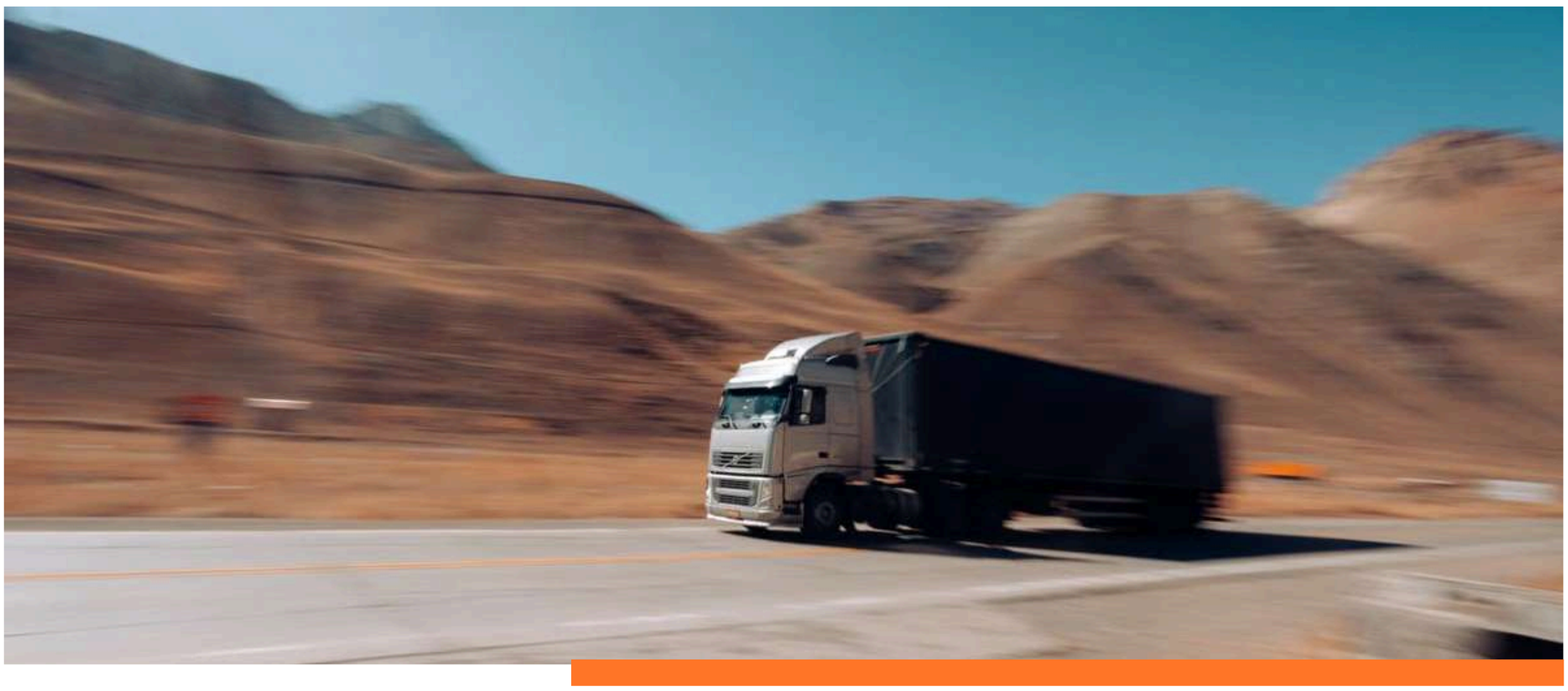
CONSTRUCCIÓN

La construcción es uno de los sectores más sensibles a las lluvias, la paralización de obras y los daños en infraestructura. En mayo de 2026, el sector creció 4,66 % respecto del mismo mes del año anterior (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2026). Un evento climático podría retrasar valorizaciones, ampliar los plazos de ejecución y generar sobrecostos. Entre los indicadores prioritarios se encuentran la cartera de contratos, el avance físico, los días de paralización, las valorizaciones pendientes, los sobrecostos, el margen por proyecto y el flujo de caja.



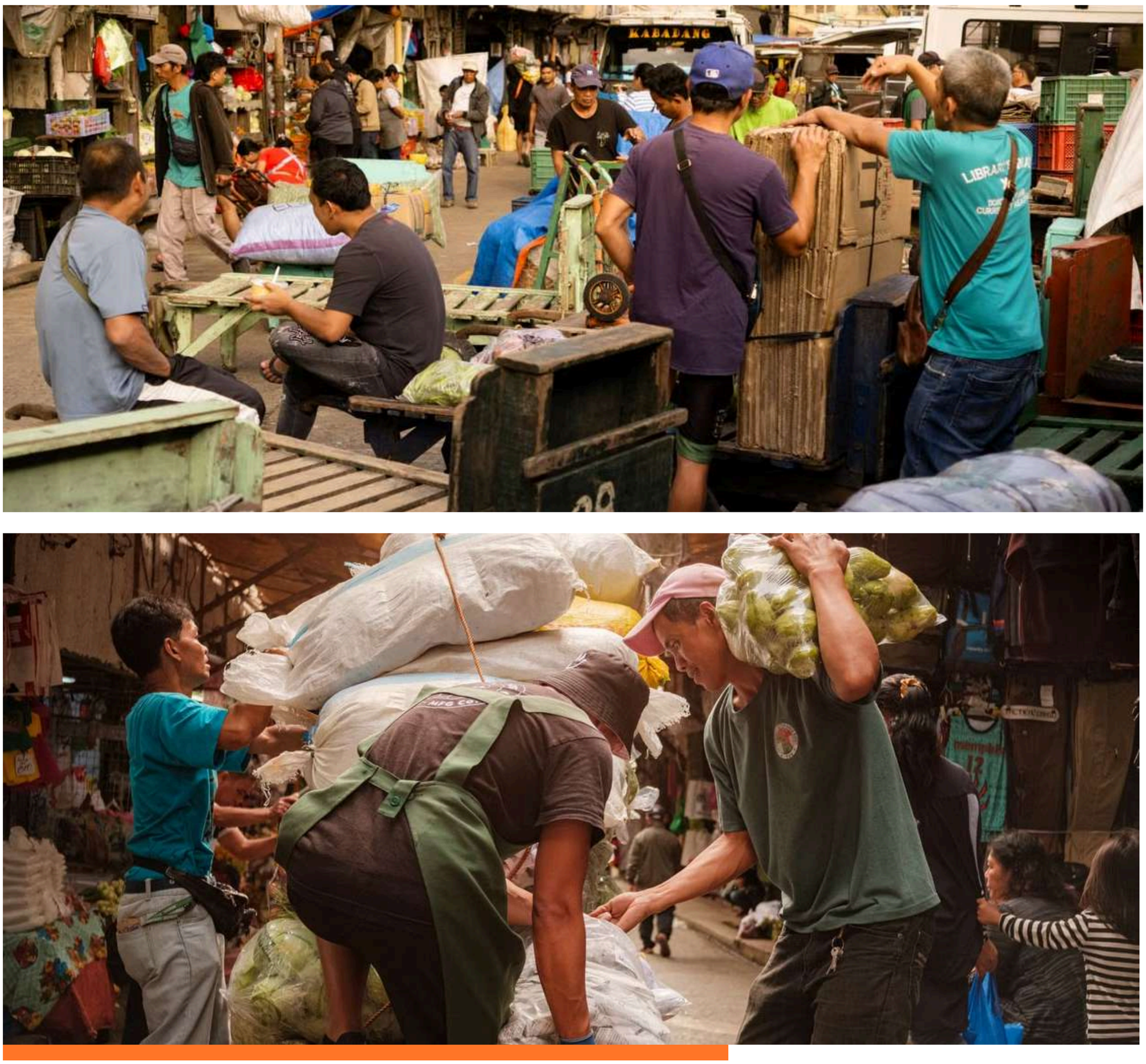
TRANSPORTE

La interrupción de carreteras puede afectar simultáneamente a la minería, el agro, la industria, la construcción y el comercio. En mayo de 2026, el sector Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería creció 2,42 %, debido al desempeño positivo del transporte y de las actividades de almacenamiento, correo y mensajería (INEI, 2026). La interrupción de las vías puede elevar los costos logísticos, prolongar los tiempos de entrega y afectar los inventarios y las cobranzas de diferentes sectores. Entre los indicadores prioritarios se encuentran las rutas operativas, el volumen de carga, el costo por kilómetro, el tiempo de entrega, la disponibilidad de flota, el combustible y las pérdidas de mercadería.



COMERCIO

El comercio es uno de los sectores con mayor alcance empresarial y territorial. En mayo de 2026, el sector creció 6,91 %, mientras que el comercio al por mayor aumentó 4,65 %, impulsado por la venta de metales y minerales, enseres domésticos, materiales de construcción, artículos de ferretería, combustibles, maquinaria y otros productos (INEI, 2026). Una interrupción de las rutas o de la cadena de suministro podría generar quiebres de inventarios, retrasos de proveedores y menor afluencia de clientes. Entre los indicadores prioritarios se encuentran las ventas, la rotación y los quiebres de inventarios, los días de reposición, el margen comercial, las cuentas por cobrar y los días de caja.



4. LÍNEAS DE ACCIÓN FINANCIERA

Tabla 4.1

Matriz integrada de líneas de acción frente a los impactos financieros del riesgo climático

Dimensión	Líneas de acción (según tamaño de empresa)	Sostenibilidad	Consideraciones NIIF	Continuidad del negocio
Liquidez	Fortalecer la gestión del flujo de caja, optimizar el capital de trabajo, priorizar pagos críticos, revisar cuentas por pagar, establecer reservas y acceder a financiamiento contingente acorde con la capacidad de la empresa.	Resguardar la solvencia y la resiliencia financiera frente a eventos climáticos.	Evaluar negocio en marcha (NIC 1), pérdidas crediticias esperadas (NIIF 9), vencimientos y clasificación de pasivos, y divulgar riesgos financieros materiales(NIIF S1).	Garantizar recursos para responder y recuperar las operaciones, sostener proveedores críticos y atender necesidades extraordinarias de los colaboradores.
Rentabilidad	Mejorar la eficiencia operativa, reducir costos climáticos, monitorear capacidad ociosa y costos fijos no absorbidos, e invertir en productividad, mantenimiento y adaptación.	Promover la creación de valor de largo plazo mediante inversiones resilientes y ecoeficientes.	Evaluar deterioro de activos (NIC 36) y revelar impactos financieros asociados al clima (NIIF S2).	Priorizar la recuperación de procesos críticos, restablecer la utilización de planta y controlar los costos extraordinarios que sostienen el margen operativo.
Financiamiento	Diversificar fuentes de financiamiento, renegociar vencimientos y condiciones con bancos y proveedores, y evaluar instrumentos verdes o sostenibles conforme al tamaño de la empresa.	Facilitar inversiones en adaptación y fortalecer el acceso al capital.	Divulgar riesgos y oportunidades que afecten el acceso al financiamiento (NIIF S1 y NIIF S2).	Contar con líneas contingentes y acuerdos preestablecidos con bancos, proveedores y clientes para la recuperación
Activos	Proteger activos críticos, incorporar criterios de resiliencia en nuevas inversiones y mantener actualizados los programas de mantenimiento preventivo, correctivo y mayor.	Reducir la vulnerabilidad física y mejorar la eficiencia en el uso de los recursos.	Evaluar deterioros, provisiones ambientales y cambios en vidas útiles (NIC 36 y NIC 37).	Asegurar activos esenciales y programar mantenimientos de recuperación sin comprometer la seguridad ni la continuidad de las operaciones.
Continuidad operativa	Implementar planes de continuidad y gestión de riesgos, escalables según el tamaño de la empresa, que integren cadena de suministro, proveedores, canales alternativos, capacidad productiva y recursos humanos.	Fortalecer la gobernanza, la resiliencia organizacional y la gestión integral del riesgo climático.	Divulgar la integración de los riesgos climáticos en la estrategia y la gestión (NIIF S1 y NIIF S2).	Implementar un Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio con protocolos para proveedores críticos, rutas alternativas, protección de colaboradores, turnos, movilidad, reemplazos y comunicación de emergencia.

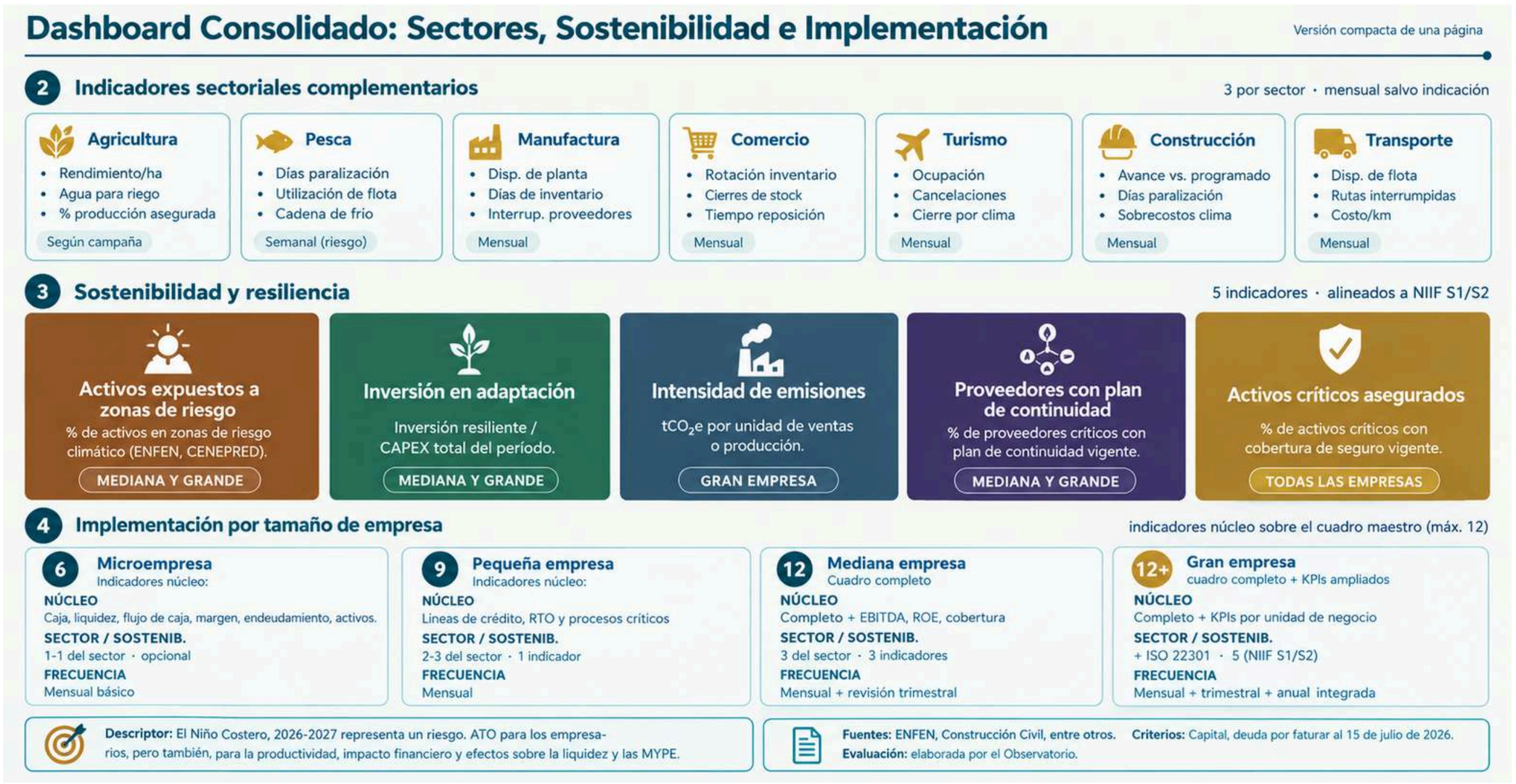
Nota. Elaboración propia.

Las acciones propuestas buscan proteger, en primer término, la liquidez y la continuidad operativa y, posteriormente, preservar la rentabilidad, el valor de los activos y el acceso al financiamiento. Su aplicación debe adecuarse al tamaño y exposición de cada empresa e integrarse con la evaluación contable, las revelaciones de sostenibilidad y los planes de continuidad del negocio. La experiencia empresarial muestra que la respuesta debe abarcar simultáneamente tesorería, proveedores, inventarios, mantenimiento, canales comerciales y gestión de personas; tratar estos componentes de forma aislada puede trasladar el riesgo de un área a otra.

5. DASHBOARD PARA DIRECTORIO

Tabla 5.1

Dashboard Consolidado



Nota. Elaboración propia.

6. CONCLUSIONES EJECUTIVAS

- La resiliencia climática, la evaluación y mitigación de riesgos a través de la toma de decisiones oportuna deja de ser un tema exclusivamente de respuesta ambiental sino que se convierte en prioritario para avanzar en términos de competitividad, continuidad y creación de valor empresarial.
- El Niño Costero es el riesgo climático al que se enfrentan las empresas peruanas en el corto plazo, Su alcance es multisectorial y muestra la mayor probabilidad de ocurrencia e impacto financiero empresarial.
- El primer efecto empresarial ante El Niño Costero probablemente será la presión sobre la liquidez y el capital de trabajo, lo que podría requerir financiamiento de emergencia si no se adoptan medidas de mitigación. Esta presión puede materializarse antes que la pérdida definitiva de activos. Pesca, agro, manufactura primaria, transporte, construcción y comercio presentan exposición inmediata. El directorio debe aprobar escenarios de estrés, niveles mínimos de liquidez, protocolos de cadena de suministro, protección de colaboradores y medidas de continuidad antes del periodo de mayor exposición.
- La continuidad debe evaluarse como un sistema integrado: disponibilidad de insumos y proveedores, capacidad productiva, mantenimiento, obligaciones con terceros, canales de venta y disponibilidad del personal. El seguimiento conjunto de estos factores permite anticipar pérdidas por capacidad ociosa, quiebres de abastecimiento y tensiones de liquidez.

Aplicación al Radar: los escenarios financieros presentados por el Observatorio no deben interpretarse como pérdidas proyectadas, sino como una herramienta inicial para facilitar la cuantificación que posteriormente deberá realizar cada empresa utilizando sus propios datos, supuestos sustentados y características de exposición.

REFERENCIAS

1. Comisión Multisectorial encargada del Estudio Nacional del Fenómeno “El Niño”. (2026, 17 de julio). *Comunicado oficial ENFEN N.° 13-2026: Estado del sistema de alerta—Alerta de El Niño Costero.* Instituto del Mar del Perú. https://enfen.imarpe.gob.pe
2. Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2026, julio). Producción nacional: Mayo 2026 (Informe Técnico N.° 7). Plataforma Digital Única del Estado Peruano. https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/8134806-informe-tecnico-produccion-nacional-mayo-2026
3. Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2026, 21 de marzo). MIDAGRI: Perú superó ventas por agroexportaciones en más de USD 15 mil millones al cierre del 2025. Plataforma Digital Única del Estado Peruano. https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/1350416-midagri-peru-supero-ventas-por-agroexportaciones-en-mas-de-usd-15-mil-millones-al-cierre-del-2025
4. Ministerio de Energía y Minas. (2026a, julio). Cartera de proyectos de inversión minera 2026. Plataforma Digital Única del Estado Peruano. https://www.gob.pe/institucion/minem/informes-publicaciones/8277304-cartera-de-proyectos-de-inversion-minera-2026
5. Ministerio de Energía y Minas. (2026b, 7 de julio). *MINEM publica Cartera de Proyectos de Inversión Minera 2026, que representa inversiones superiores a US$ 64 mil millones.* Plataforma Digital Única del Estado Peruano. https://www.gob.pe/institucion/minem/noticias/1415102-minem-publica-cartera-de-proyectos-de-inversion-minera-2026-que-representa-inversiones-superiores-a-us-64-mil-millones
6. Quinto, C. (2026, 29 de junio). Keiko Fujimori vs. Roberto Sánchez: resultados por regiones de la segunda vuelta 2026. *RPP Noticias*. https://rpp.pe/politica/elecciones/keiko-fujimori-vs-roberto-sanchez-resultados-por-regiones-de-la-segunda-vuelta-2026-noticia-1695175
7. Redacción RPP. (2026, 18 de julio). Ministerio Público informó que más de 12 000 denuncias por extorsión se registraron en el primer semestre de 2026. *RPP Noticias*. https://rpp.pe/peru/actualidad/ministerio-publico-informo-que-mas-de-12-000 -denuncias-por-extorsion-se-registraron-en-el-primer-semestre-de-2026-noticia-1697877
8. Saenz, M. (2026, 13 de julio). Credicorp Capital sobre El Niño: El impacto será más alto que en eventos anteriores. *El Comercio.* https://elcomercio.pe/economia/peru/credicorp-capital-sobre-el-nino-el-impacto-sera-mas-alto-que-en-eventos-anteriores-noticia/
9. World Economic Forum. (2026). *The global risks report 2026*. https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026/

REFERENCIAS

10. Redacción RPP. (2026, 18 de julio). Ministerio Público informó que más de 12 000 denuncias por extorsión se registraron en el primer semestre de 2026. *RPP Noticias.* https://rpp.pe/peru/actualidad/ministerio-publico-informo-que-mas-de-12-000-denuncias-por-extorsion-se-registraron-en-el-primer-semestre-de-2026-noticia-1697877
11. Saenz, M. (2026, 13 de julio). Credicorp Capital sobre El Niño: El impacto será más alto que en eventos anteriores. *El Comercio.* https://elcomercio.pe/economia/peru/credicorp-capital-sobre-el-nino-el-impacto-sera-mas-alto-que-en-eventos-anteriores-noticia/
12. World Economic Forum. (2026). *The global risks report 2026.* https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026/
13. International Sustainability Standards Board. (2023). *IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information.* IFRS Foundation. https://www.ifrs.org/projects/completed-projects/2023/general-sustainability-related-disclosures/#published-documents
14. International Sustainability Standards Board. (2023b). IFRS S2 Climate-related Disclosures. IFRS Foundation. https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s2-climate-related-disclosures/#about
15. Universidad de Lima. (2026). Radar de Riesgos Impacto contable financiero empresarial 2026. [Documento interno]. Carrera de Contabilidad y Finanzas.

ANEXOS SUSTENTATORIOS

ANEXO. DETALLE DESCRIPTIVO DE LOS 5 RIESGOS PRIORITARIOS

La evaluación identifica al El Niño Costero y los eventos climáticos extremos como el principal riesgo empresarial. ENFEN mantiene la alerta oficial y proyecta que el evento podría prolongarse hasta el verano de 2027. Su impacto ya se ha reflejado en sectores sensibles: en mayo de 2026, la pesca cayó 73,1 % y la manufactura primaria 10,67 %, mientras que los daños potenciales asociados al evento han sido estimados referencialmente en alrededor de S/16.000 millones. Para las empresas, ello podría traducirse en pérdidas de activos, interrupciones operativas, mayores costos logísticos y presión sobre la liquidez y el capital de trabajo.

En segundo lugar, la incertidumbre política puede incrementar la cautela empresarial frente a las decisiones de inversión. De acuerdo con los resultados de la segunda vuelta presidencial difundidos por RPP, Keiko Fujimori obtuvo 9 223 396 votos, mientras que Roberto Sánchez alcanzó 9 173 755 votos, lo que representó una diferencia de 49 641 votos. La votación también evidenció una distribución territorial diferenciada: Fujimori concentró sus principales ventajas en Lima, Callao y la costa norte, mientras que Sánchez obtuvo mayor respaldo en el sur y en diversas regiones de la sierra (Quinto, 2026).

La inseguridad, la extorsión y el crimen organizado representan un riesgo persistente para la continuidad de los negocios. Entre enero y junio de 2026, el Ministerio Público registró 12 634 delitos denunciados por extorsión y chantaje, equivalentes a un promedio de 1 053 denuncias mensuales, 70 diarias y aproximadamente tres por hora. Del total, 11 946 casos correspondieron a extorsión, 382 fueron calificados como chantaje y 306 permanecían en proceso de calificación. Asimismo, hasta el 17 de julio de 2026 se habían registrado 107 ataques contra transportistas en Lima Metropolitana y el Callao, cifra que igualó el total reportado durante todo 2025 (Redacción RPP, 2026). Estos hechos pueden generar mayores gastos de seguridad, interrupciones de rutas, reducción de horarios y ventas, así como menor inversión en las zonas más afectadas.

El deterioro fiscal y el encarecimiento del financiamiento constituyen un riesgo relevante, aunque todavía condicionado. En julio de 2026 se aprobó una ampliación presupuestaria de aproximadamente US$2.800 millones, mientras que la SBS advirtió que la inestabilidad política, El Niño y una eventual rebaja soberana podrían elevar el costo del financiamiento.

No obstante, el sistema financiero mantiene indicadores sólidos, con una morosidad de 3,3 %, un ROE de 20,18% y una cobertura de provisiones de 163 % a marzo de 2026. El principal riesgo para las empresas sería un aumento de las tasas, mayores exigencias de garantías y restricciones para renovar deuda de corto plazo.

Finalmente, las disrupciones sociales y el desempeño sectorial desigual pueden afectar la ejecución de proyectos y los flujos de empresas vinculadas a sectores primarios. La cartera minera prevista se aproxima a US$64.000 millones (Ministerio de Energía y Minas [MINEM], 2026), de la cual cerca del 71 % corresponde a proyectos de cobre. Paralelamente, la actividad económica creció solo 1,8 % en mayo de 2026 2 , frente a un promedio de 3,6 % entre enero y abril, evidenciando diferencias importantes entre sectores. Estas condiciones pueden generar paralizaciones, sobrecostos, ampliación de plazos, caída de ventas y menor rentabilidad en minería, pesca, manufactura primaria y sus cadenas de proveedores.

Anexo 1.

Matriz de Criterios de evaluación de riesgos y ponderación

Criterio de evaluación	Ponderación	Aspecto evaluado
Probabilidad de ocurrencia	**20%**	Posibilidad de que el riesgo se materialice durante el horizonte analizado
Impacto financiero	**25%**	Efecto potencial sobre ventas, costos, liquidez, activos, financiamiento y rentabilidad
Alcance empresarial y sectorial	**15%**	Número de sectores, empresas, regiones y cadenas de suministro expuestas
Persistencia	**15%**	Duración esperada del riesgo y posibilidad de que sus efectos se prolonguen
Velocidad de materialización	**10%**	Rapidez con la que el riesgo podría afectar las operaciones y los resultados
Dificultad de mitigación	**15%**	Limitaciones de las empresas para prevenir, transferir o reducir sus efectos
Total	**100%**	

Puntaje	Nivel
1	**Bajo**
2	**Moderado**
3	**Significativo**
4	**Alto**
5	**Muy alto**

Nota. Elaboración propia.

Anexo 2.

Matriz de evaluación de riesgos

Riesgo / Criterio de evalución	Probabilidad 20 %	Impacto financiero 25 %	Alcance 15 %	Persistencia 15 %	Velocidad 10 %	Dificultad de mitigación 15 %	Puntaje total	Prioridad
R1. El Niño Costero y eventos climáticos extremos	**5**	**5**	**5**	**5**	**4**	**4**	**95**	**1**
R2. Gobernabilidad e incertidumbre institucional	**4**	**5**	**5**	**4**	**4**	**4**	**88**	**2**
R3. Inseguridad, extorsión y crimen organizado	**4**	**4**	**4**	**5**	**4**	**4**	**83**	**3**
R4. Deterioro fiscal y encarecimiento del financiamiento	**3**	**4**	**4**	**4**	**3**	**3**	**71**	**4**
R5. Disrupciones sociales y desempeño sectorial desigual	**3**	**3**	**4**	**4**	**3**	**3**	**66**	**5**

Nota metodológica: *cada criterio recibió una ponderación según su relevancia para la gestión empresarial, con mayor peso para el impacto financiero y la probabilidad de ocurrencia. El puntaje final, expresado sobre 100 puntos, permitió ordenar comparativamente los riesgos y clasificarlos en niveles de alerta bajo, moderado, significativo y alto o crítico.*

Anexo 3.

Dashboard financiero transversal (todas las empresas)

Dimensión	Indicador	Fórmula	Frecuencia	Micro y pequeña	Mediana	Grande
Liquidez	Razón corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente	Mensual	✔	✔	✔
	Prueba ácida	(Activo corriente - Inventarios)/Pasivo Corriente	Mensual		✔	✔
	Flujo de caja operativo	Flujo operativo	Mensual	✔	✔	✔
	Días de caja disponible	Efectivo / Gastos diarios	Mensual	✔	✔	✔
Rentabilidad	Margen EBITDA	EBITDA/Ventas	Mensual		✔	✔
	Margen Operativo	Utilidad Operativa/Ventas	Mensual	✔	✔	✔
	ROA	Utilidad neta/Activos	Trimestral		✔	✔
	ROE	Utilidad neta/Patrimonio	Trimestral		✔	✔
Financiamiento	Endeudamiento	Pasivo/Activo	Mensual	✔	✔	✔
	Cobertura de intereses	EBITDA/Gastos Financieros	Mensual		✔	✔
	Disponibilidad de líneas de crédito	Línea disponible/Línea total	Mensual		✔	✔
Activos	Rotación de activos	Ventas/Activos	Trimestral		✔	✔
	Utilización de activos críticos	Activos Operativos Disponibles/Total	Mensual			
	Inversión en adaptación	Inversión resiliente/CAPEX	Semestral		✔	✔
Continuidad	Tiempo de recuperación (RTO)	Horas o días	Después del evento	✔	✔	✔
	Procesos críticos operativos	Procesos operativos/Total procesos críticos	Mensual	✔	✔	✔
	Disponibilidad operacional	Horas operativas/Horas programadas	Mensual	✔	✔	✔

Anexo 4.

Indicadores específicos por sector

Sector	Indicadores críticos
Agricultura	Rendimiento por hectárea, disponibilidad de agua, pérdidas de cultivos, costos de riego, porcentaje de producción asegurada.
Pesca	Días de paralización, utilización de flota, disponibilidad de cadena de frío, costo de combustible por tonelada capturada.
Manufactura	Disponibilidad de planta, eficiencia energética, días de inventario, interrupciones de proveedores, desperdicios de producción.
Comercio	Rotación de inventarios, ventas por canal, quiebres de stock, nivel de abastecimiento, tiempo de reposición.
Turismo	Ocupación, cancelaciones, RevPAR (cuando aplique), ingreso promedio por cliente, días de cierre por eventos climáticos.
Construcción	Avance físico vs programado, días de paralización, sobrecostos climáticos, productividad por cuadrilla.
Transporte	Disponibilidad de flota, puntualidad, costo por kilómetro, rutas interrumpidas, consumo de combustible.

Nota. Elaboración propia.

Anexo 4.

Indicadores de sostenibilidad y resiliencia

Categoría	Indicador	Propósito
Riesgo climático	Activos expuestos a zonas de riesgo (%)	Evaluar vulnerabilidad física.
Adaptación	Inversión en adaptación (% del CAPEX)	Medir preparación frente al cambio climático.
Energía	Consumo energético por unidad producida	Medir ecoeficiencia.
Agua	Consumo de agua por unidad producida	Monitorear eficiencia hídrica.
Emisiones	Intensidad de emisiones (tCO_2e/ventas o producción)	Gestión de transición climática.
Cadena de suministro	Proveedores críticos con planes de continuidad (%)	Reducir riesgo de interrupciones.
Seguros	Activos críticos asegurados (%)	Medir capacidad de recuperación.

Nota. Elaboración propia.

Anexo 5.

Indicadores de alerta temprana (Semáforo)

Indicador	Verde	Amarillo	Rojo
Razón corriente	>1,5	1,0–1,5	<1,0
Flujo de caja operativo	Positivo	Levemente positivo	Negativo
Margen EBITDA	>15%	5-15%	<5%
Endeudamiento	<50%	50%-70%	>70%
Cobertura de intereses	>3 veces	1,5-3 veces	<1,5 veces
Disponibilidad de activos críticos	>95%	80-95%	<80%
Tiempo de recuperación (RTO)	Dentro del objetivo	Retraso moderado	Retraso significativo
Procesos críticos operativos	>95%	80-95%	<80%

Nota. Elaboración propia.

Anexo 6.

Adaptación del dashboard según tamaño de empresa

Tamaño	Dashboard recomendado
Microempresa	6-8 indicadores: caja, liquidez, ventas, margen operativo, endeudamiento, disponibilidad de activos y tiempo de recuperación.
Pequeña empresa	10-12 indicadores, incorporando capital de trabajo, cobertura de intereses y continuidad operativa.
Mediana empresa	15-18 indicadores, incluyendo ROA, ROE, EBITDA, inversión en resiliencia y métricas sectoriales.
Gran empresa	Dashboard integral con KPIs financieros, operativos, climáticos, ESG y de continuidad, alineado con NIIF S1, NIIF S2 e ISO 22301.

Nota. Elaboración propia.

GOBERNAR EL RIESGO ANTES QUE ÉL NOS GOBIERNE

Toda organización necesita una estructura de gobierno corporativo sólida, compuesta por Junta Directiva, comités y equipos ejecutivos, que anticipe amenazas y proteja su valor. El pilar de riesgos y cumplimiento es clave: el riesgo es la eventualidad incierta que afecta las metas, y el cumplimiento asegura que las respuestas se enmarquen en la legalidad y la ética. Esta gestión evolucionó de un enfoque reactivo hacia modelos predictivos e integrales, ampliándose hoy hacia riesgos como el climático.

En ese sentido, la verdadera prueba del gobierno corporativo no ocurre en la estabilidad, sino cuando una amenaza empieza a afectar la caja, la operación y la confianza, entre otros aspectos. En el Perú, ese desafío ya está planteado. El Radar de Riesgos Impacto contable financiero empresarial 2026 de la carrera de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de Lima (2026) identifica el Fenómeno El Niño Costero como el principal riesgo empresarial por su alta probabilidad, persistencia y alcance multisectorial (Comisión Multisectorial encargada del Estudio Nacional del Fenómeno “El Niño” [ENFEN], 2026; Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2026). El mensaje es directo: los riesgos complejos no se gestionan con respuestas fragmentadas. Un evento climático severo puede cerrar rutas, interrumpir proveedores, reducir ventas, elevar costos, deteriorar activos, tensionar la liquidez y comprometer la continuidad del negocio. Frente a ello, el Directorio no debería preguntar solo si existe un plan de contingencia, sino cuánto tiempo puede operar la empresa bajo estrés, qué procesos deben mantenerse, qué activos son críticos, qué proveedores no pueden fallar y qué decisiones financieras deben activarse antes de que la emergencia agote la capacidad de respuesta.

Esa mirada preventiva también exige conectar el riesgo con la información financiera. Las NIIF S1 y S2 elevan esta conversación al requerir que los riesgos de sostenibilidad y climáticos se vinculen con la situación financiera, el desempeño y los flujos de efectivo (International Sustainability Standards Board [ISSB], 2023a, 2023b). Esto obliga a pasar del discurso a la evidencia: supuestos documentados, escenarios cuantificados, estimaciones razonables y trazabilidad entre riesgo, decisión y revelación.

Para producir esa evidencia de manera oportuna, la inteligencia artificial (IA) puede anticipar interrupciones, modelar impactos en la liquidez, identificar proveedores críticos y activar alertas tempranas. Sin embargo, también exige controles frente a sesgos, errores, uso indebido de la información, dependencia tecnológica y riesgos de ciberseguridad. Por ello, no debe sustituir la decisión empresarial, sino apoyarla mediante supervisión humana, explicabilidad y rendición de cuentas.

Para producir esa evidencia de manera oportuna, la inteligencia artificial (IA) puede anticipar interrupciones, modelar impactos en la liquidez, identificar proveedores críticos y activar alertas tempranas. Sin embargo, también exige controles frente a sesgos, errores, uso indebido de la información, dependencia tecnológica y riesgos de ciberseguridad. Por ello, no debe sustituir la decisión empresarial, sino apoyarla mediante supervisión humana, explicabilidad y rendición de cuentas.

En ese marco, la ventaja competitiva ya no estará en tener más datos, modelos o tecnología, sino en la capacidad del Directorio para formular las preguntas correctas antes de la crisis: ¿cuánta liquidez puede resistir la empresa?, ¿qué parte de la cadena de suministro es más vulnerable?, ¿qué estimaciones contables podrían cambiar?, ¿qué análisis puede apoyar la IA y cuáles requieren juicio humano?

La resiliencia, por lo tanto, no se improvisa en la emergencia. Se construye antes, con gobierno, información confiable, controles proporcionales y responsabilidad. En un entorno donde clima, regulación, seguridad, financiamiento e inteligencia artificial interactúan entre sí, las empresas mejor preparadas no serán las que enfrenten menos riesgos, sino aquellas que hayan decidido gestionarlos antes de que las amenazas impongan sus condiciones.

REFERENCIAS

1. Comisión Multisectorial encargada del Estudio Nacional del Fenómeno “El Niño”. (2026, 17 de julio). Comunicado oficial ENFEN N.° 13-2026: Estado del sistema de alerta: Alerta de El Niño Costero. Instituto del Mar del Perú. https://enfen.imarpe.gob.pe
2. Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2026). Producción nacional: Mayo 2026 (Informe Técnico N.° 7). https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_produccion_may2026.pdf
3. International Sustainability Standards Board. (2023a). IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information. IFRS Foundation. https://www.ifrs.org/projects/completed-projects/2023/general-sustainability-related-disclosures/#published-documents
4. International Sustainability Standards Board. (2023b). IFRS S2 Climate-related Disclosures. IFRS Foundation. https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s2-climate-related-disclosures/#about
5. Universidad de Lima. (2026). Radar de Riesgos Impacto contable financiero empresarial 2026 [Documento interno]. Carrera de Contabilidad y Finanzas.

Editorial Director

Lourdes Emmerich

Editorial Board

Alfonso Alejandro Yong Chung

María Lourdes Emmerich De Haro

Vanesa de Lourdes Arboleda Ludeña

Publication Director

Marcelo Pimentel

Editor in Chief, Insight Magazine

Alejandra Amez Boceta

Collaborators

Sergio Raúl Cabrera Tejada

Alfredo Enrique Ebentreich Aguilar

Maria Angelica Escudero Cavides

External Collaborators

Nancy Yong Chung

Illustrations

Alejandra Amez

Art Direction and Infographics

Marcelo Pimentel

Production Manager

Observatorio Estratégico de la Facultad de Ciencias Empresariales (FCE)

Published by

Observatorio Estratégico de la Facultad de Ciencias Empresariales (FCE), Universidad de Lima

Lima Av. Javier Prado Este 4600, Santiago de Surco

15023

Lima, Perú

Tel.: (01) 4376767

Las opiniones expresadas en los artículos publicados en esta revista son exclusivamente de los autores. Los artículos solo podrán reproducirse con la autorización previa y por escrito del Observatorio Estratégico de Negocios de la Universidad de Lima, y deberá citarse la fuente original.