



# Introducción a los factores de riesgo en las empresas

<b>Apellidos, nombre</b>	García Ortega, Beatriz (beagaror@doctor.upv.es)
<b>Departamento</b>	Departamento de Organización de Empresas
<b>Centro</b>	Escuela Técnica Superior de Ingeniería Informática Universitat Politècnica de València

## 1 Resumen de las ideas clave

Este artículo presenta una **clasificación de los factores de riesgo** a los que se pueden enfrentar las **empresas**, y que pueden afectar a su desempeño y consecución de objetivos. Se presentan los riesgos más comunes y se analizan de forma particular riesgos emergentes como los asociados a la digitalización y a la inteligencia artificial.

## 2 Objetivos

Mediante este objeto de aprendizaje se pretende:

- **Identificar** los tipos de **factores de riesgo generales** que pueden afectar a las empresas.
- **Identificar factores de riesgo emergentes** o de creciente relevancia para las empresas.
- **Comprender la variedad** de factores de riesgos a los que se enfrentan las organizaciones.
- **Entender la importancia del contexto** de cada empresa y de llevar a cabo un **análisis individualizado** en cada empresa.

## 3 Introducción

Las empresas están expuestas en su actividad a diversos riesgos en el contexto de la propia organización y de su entorno que deben gestionar y controlar mediante una adecuada toma de decisiones en línea con su estrategia. En este sentido la norma UNE-EN ISO 9001:2015 que aborda los requisitos de un sistema de gestión de calidad introduce el concepto ‘pensamiento basado en riesgos’, haciendo hincapié sobre la necesidad de llevar a cabo una evaluación de riesgos y en base a ello planifique y lleve a cabo su gestión de calidad.

Además, la norma UNE-ISO 31000:2018 trata de forma específica la gestión del riesgo en las organizaciones, siendo una herramienta esencial para las empresas independientemente de su sector o actividad. Esta norma define el riesgo como ‘efecto de la incertidumbre sobre los objetivos’, enfatizando así la importancia de conocer, comprender y gestionar los riesgos en la consecución de los objetivos establecidos por la organización. En este artículo nos centramos en la identificación de los posibles factores de riesgo.

**Actividad 1:** *Antes de adentrarnos en los posibles factores de riesgo a los que se enfrentan las organizaciones, toma unos minutos para reflexionar sobre los riesgos a los que se ven expuestas las empresas. ¿Puedes compartir alguna experiencia personal en la que hayas identificado riesgos dentro de una organización o empresa de la que hayas formado parte o con la que hayas tenido contacto?*

## 4 Desarrollo

Las empresas pueden verse afectadas por una serie de factores de riesgo. Estos son algunos de los más relevantes:

### 4.1 Factores de riesgo generales

- **Riesgos macroeconómicos:** que se refieren a las condiciones económicas a nivel nacional o internacional que pueden afectar a todas las empresas dentro de una economía determinada, como por ejemplo los ciclos económicos con sus recesiones, la inflación, el tipo de cambio, las políticas fiscales y monetarias o las condiciones del mercado laboral.
- **Riesgos geopolíticos:** relacionados con tensiones o conflictos entre regiones o países que generen inestabilidad política o económica, restricciones logísticas o regulatorias, etc.
- **Riesgos por desastres naturales o pandemias:** que pueden afectar a la salud de los trabajadores, el cierre temporal de los centros de trabajo, o cambios en el comportamiento del consumidor.
- **Riesgos de seguridad física:** relacionados con la protección de instalaciones, equipos y personal contra amenazas como intrusiones, robos, vandalismo, accidentes laborales, que pueden derivarse de la operación en zonas deprimidas o con altos índices de delincuencia, o por propios desastres naturales.
- **Riesgos legales:** relacionados con la legislación y regulaciones y sus cambios que afectan la operación del negocio o exijan nuevos esfuerzos en certificaciones, aprobaciones, políticas de proteccionismo, de propiedad intelectual, concesión de licencias, etc. Lógicamente, estos riesgos vendrán determinadas por las legislaciones y regulaciones de aplicación a la empresa en particular.
- **Riesgos de infraestructuras:** con problemas de transporte, energía o telecomunicaciones que pueden afectar a las operaciones de las empresas
- **Riesgos contractuales:** asociados al incumplimiento de términos contractuales.
- **Riesgos asociados a litigios:** por posibles demandas que afecten a la empresa.
- **Riesgos reputacionales:** relacionados con la percepción de las partes interesadas, como por ejemplo por no cumplir con las expectativas en cuanto al desempeño de su responsabilidad social corporativa o por cuestiones éticas.
- **Riesgos de comportamiento ético inadecuado:** las empresas se enfrentan a posibles discursos o comportamientos poco éticos, en ocasiones desde la alta dirección, que pueden permear en la cultura de la organización e inducir a estrategias y conductas inapropiada y a riesgos de una mala gobernanza. Las empresas pueden caer en comunicaciones engañosas, corrupción, falta de transparencia, información financiera, medioambiental o social fraudulenta, publicidad engañosa u otras conductas irresponsables que generen crisis

reputacionales e influyan negativamente en sus resultados, incluso poniendo en peligro su continuidad.

- **Riesgos de defectos de productos y servicios:** se refieren a los problemas que pueden surgir cuando los productos o servicios ofrecidos por una empresa no cumplen con los estándares de calidad esperados o no satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes. Estos riesgos pueden tener consecuencias significativas para la empresa, incluyendo daños a la reputación, pérdida de clientes, litigios legales y costos asociados con la corrección de los defectos.
- **Riesgos de competencia:** relacionados por ejemplo con bajas barreras de entrada, o cambios derivados por nuevas alianzas, adquisiciones o consolidaciones.
- **Riesgos de modelos de negocio:** asociados con modelos de negocio emergentes o disruptivos que pueden cambiar las reglas de la competencia.
- **Riesgos de internacionalización y expansión:** se refieren a los desafíos y peligros asociados con la entrada y la operación de una empresa en mercados extranjeros o ajenos a su alcance habitual o la ampliación de sus actividades comerciales a nivel internacional. Estos riesgos pueden ser de diversa naturaleza y asociados al resto de riesgos, como los políticos y legales, los económicos y financieros, los de competencia o mercado o los operativos.
- **Riesgos de demanda:** la demanda puede ser volátil o cíclica, se pueden producir cambios de necesidades, gustos, preferencias o expectativas.
- **Riesgos financieros:** relacionados con los riesgos en la inversión y su retorno, incertidumbre de cobros, la falta de liquidez para cumplir con las obligaciones a corto plazo, dificultad de acceso a préstamos, cambios de divisa, etc.
- **Riesgos de inversión:** por incertidumbres en las inversiones.
- **Riesgos de integración:** relacionados por los desafíos que suponen las alianzas, fusiones o adquisiciones.
- **Riesgos en la cadena de suministro:** por dependencia de proveedores
- **Riesgos tecnológicos:** asociados a los rápidos avances o disrupciones tecnológicas, nuevos sistemas de gestión, ciberseguridad, etc.
- **Riesgos de recursos humanos:** Asociados a su escasez o a la dificultad de atraer, generar o retener talento, resistencia al cambio, etc.
- **Riesgos operativos:** relacionados con la gestión de la cadena de suministro, logística, actividades de producción, transporte, distribución, recursos humanos, prestación del servicio o coordinación de actividades comerciales.
- **Riesgos de investigación, desarrollo e innovación:** que suelen implicar una inversión de tiempo y dinero con un retorno incierto, falta de recursos humanos apropiados, dificultades técnicas difíciles de prever, etc.

**Actividad 2:** A partir de los riesgos que hemos visto, ¿cuáles de ellos son en tu opinión los que van a ganar en relevancia en los próximos años? Puedes contrastar tus reflexiones con los riesgos emergentes que pasamos a tratar.

## 4.2 Factores de riesgos emergentes

Existen a su vez una serie de factores de riesgo emergentes o que están ganando en relevancia en los últimos años y sobre los que las empresas han de estar muy vigilantes en su identificación y gestión:

- **Riesgos por el cambio climático:** Estos riesgos se derivan de los efectos del cambio climático cada vez más palpables, como el aumento de fenómenos meteorológicos extremos, el aumento del nivel del mar y la escasez de recursos naturales. Estos eventos pueden provocar desastres naturales, pandemias o crisis migratorias que afecten las operaciones y resultados de la empresa. Las empresas deben estar atentas a cómo estos eventos pueden afectar su cadena de suministro, infraestructura y reputación, y deben tomar medidas para mitigar sus impactos.
- **Riesgos por agotamiento de recursos e incremento de precio de materias primas:** el agotamiento de recursos los hace menos accesibles y más costosos. El incremento en el precio de las materias primas puede afectar la rentabilidad de la empresa y su capacidad para mantener precios competitivos en el mercado. Las empresas deben diversificar sus fuentes de materias primas, buscar alternativas sostenibles y adoptar prácticas de gestión eficientes para mitigar este riesgo.
- **Riesgos legislativos:** relativos a la implementación de regulaciones más estrictas sobre emisiones de gases de efecto invernadero, gestión de residuos, uso de recursos naturales y sostenibilidad, o regulación de privacidad y protección de datos. Las empresas han de mantenerse informadas, analizar las nuevas leyes y ajustar rápidamente sus procesos internos, políticas y procedimientos, capacitando a sus empleados para ello.
- **Riesgos de digitalización:** relacionados con la adopción y el uso de tecnologías digitales en las operaciones de la empresa. Pueden incluir dificultades técnicas y costos de implementación, falta de compromiso de la alta dirección, gestión de los avances tecnológicos, dependencia excesiva de la tecnología y amenazas de seguridad cibernética como ataques de phishing o malware. Las empresas deben desarrollar estrategias de seguridad cibernética sólidas, promover una cultura de seguridad entre los empleados y estar al tanto de las últimas tendencias y amenazas en el campo de la tecnología.
- **Riesgos por la inteligencia artificial:** que incluyen preocupaciones éticas relacionadas con la toma de decisiones algorítmicas, la privacidad de los datos y la discriminación algorítmica. Las empresas deben establecer políticas y prácticas éticas para el desarrollo y uso de la inteligencia artificial, así como mecanismos de supervisión y transparencia para garantizar que se utilice de manera responsable y equitativa.

- **Riesgos de desinformación:** relacionados con la propagación de información falsa o engañosa que puede dañar la reputación de la empresa o socavar la confianza del público en sus productos o servicios. Con la proliferación de plataformas de medios sociales y el desarrollo de la inteligencia artificial, la desinformación puede propagarse rápidamente y ser difícil de detectar y contrarrestar. Las empresas deben monitorear activamente su presencia en línea, educar a sus empleados y clientes sobre cómo identificar la desinformación y colaborar con las autoridades y otras organizaciones para abordar este problema.
- **Riesgos por cambios de paradigma en el modelo económico dominante:** por ejemplo, los que implica la transición desde una economía lineal hacia una economía circular (Ellen MacArthur Foundation, 2023) o hacia una economía de suficiencia (p.ej., García-Ortega et al., 2023), relacionada con un posible cambio de hábito de los consumidores menos basado en lo material, que implica a su vez cambios en los modelos de negocio de las empresas con la incertidumbre que ello genera.
- **Riesgos operacionales:** por ejemplo, por adaptación de trabajo en remoto o teletrabajo, que presentan desafíos en términos de comunicación, colaboración, seguridad de la información y gestión del desempeño. Las empresas deben implementar políticas y tecnologías que faciliten el trabajo remoto de manera eficiente y segura, y proporcionar capacitación y apoyo adecuados a sus empleados para garantizar una transición exitosa.

### 4.3 Factores de riesgo y contexto empresarial

Los riesgos no afectan por igual a todas las empresas, ya que su impacto y probabilidad de ocurrencia pueden variar significativamente según una serie de factores. Algunos de estos factores incluyen:

1. **Sector y tipo de industria:** Las empresas operan en diferentes sectores y cada sector tiene sus propias características, regulaciones, tendencias de mercado y riesgos específicos. Por ejemplo, las empresas de tecnología pueden estar más expuestas a riesgos relacionados con la ciberseguridad y la innovación tecnológica, las empresas manufactureras afrontan riesgos en la cadena de suministro y calidad del producto, etc.
2. **Tamaño y escala de la empresa:** Las empresas más grandes pueden tener mayores recursos y capacidades para gestionar y mitigar los riesgos, así como una mayor diversificación geográfica y de productos que puede ayudar a reducir la exposición a riesgos específicos. Por otro lado, las empresas más pequeñas pueden ser más vulnerables a los cambios económicos y financieros, así como a los riesgos operativos y de mercado.
3. **Ubicación geográfica:** Las empresas que operan en diferentes países o regiones pueden enfrentarse a riesgos políticos, económicos, legales y culturales específicos de cada lugar. Por ejemplo, las empresas que operan en países con altos niveles de corrupción o inestabilidad política pueden enfrentarse a mayores riesgos de cumplimiento y seguridad.
4. **Modelo de negocio y estrategia:** El modelo de negocio de una empresa, su estrategia de mercado, su enfoque de innovación y su capacidad para adaptarse a cambios en el



entorno competitivo pueden influir en su exposición a diferentes tipos de riesgos. Por ejemplo, las empresas que dependen en gran medida de la innovación y la tecnología pueden enfrentarse a mayores riesgos de desarrollo e innovación, mientras que las empresas que operan en mercados altamente competitivos pueden enfrentarse a riesgos de precios y competencia.

- 5. La propia gestión de riesgos y cultura organizacional:** La capacidad de una empresa para identificar, evaluar y gestionar los riesgos de manera efectiva, así como su cultura organizacional y su enfoque hacia la gestión de riesgos, pueden influir en su capacidad para enfrentar y superar los desafíos. Las empresas con una cultura de gestión de riesgos proactiva y una estructura organizativa flexible pueden estar mejor preparadas para adaptarse y responder a los cambios en el entorno empresarial

Por ello, cada empresa debe llevar a cabo un análisis de riesgos individualizado que tenga en cuenta su sector, tamaño, ubicación geográfica, modelo de negocio y cultura organizacional. Este análisis permitirá identificar los riesgos específicos a los que se enfrenta la empresa y desarrollar estrategias y medidas de mitigación adaptadas a sus necesidades y circunstancias particulares.

**Actividad 3:** *El riesgo inherente en una empresa es el riesgo propio de cada empresa de acuerdo con su actividad, mientras que el riesgo incorporado es aquel que es fruto de conductas no responsables. A partir de estas definiciones establece una clasificación de los factores de riesgo expuestos.*

## 5 Cierre

La adecuada gestión del riesgo no solo protege a la empresa de potenciales amenazas, sino que también puede proporcionar una ventaja competitiva al estar mejor preparada para enfrentar y adaptarse a cambios y desafíos imprevistos.

Las organizaciones se enfrentan a una amplia variedad de riesgos que pueden impactar su funcionamiento y éxito. Es fundamental identificar los factores de riesgo como paso necesario en una adecuada gestión del riesgo y para asegurar la continuidad y éxito de la empresa. Al identificar y comprender tanto los riesgos generales como los específicos, incluyendo los emergentes como los relativos a la inteligencia artificial o la digitalización, los profesionales pueden desarrollar estrategias efectivas de mitigación y prevención, y mejorar así la resiliencia organizacional.

## 6 Bibliografía

Ellen MacArthur Foundation. (2023). *Circular Economy Introduction*.

<https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview>.

Brito Gómez, D. (2018). El riesgo empresarial. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 269-277.



Campbell, J. L., Chen, H., Dhaliwal, D. S., Lu, H.-m., & Steele, L. B. (2014). The information content of mandatory risk factor disclosures in corporate filings. *Review of Accounting Studies*, 19(1), 396-455.

Florackis, C., Louca, C., Michaely, R., & Weber, M. (2023). Cybersecurity risk. *The Review of Financial Studies*, 36(1), 351-407.

García Ortega, B. (2021). Introducción a la gestión del riesgo en las organizaciones.  
<http://hdl.handle.net/10251/167249>

García-Ortega, B., de-Miguel-Molina, B., & Galán-Cubillo, J. (2019). Examining CEOs' moral reasoning in the automotive industry. *Sustainability*, 11(21), 5972.

García-Ortega, B., Galán-Cubillo, J., & de-Miguel-Molina, B. (2022). CSR and CEO's Moral Reasoning in the Automotive Industry in the Era of COVID-19. *SAGE Open*, 12(2), 21582440221097377.

García-Ortega, B., Galán-Cubillo, J., Llorens-Montes, F. J., & de-Miguel-Molina, B. (2023). Sufficient consumption as a missing link toward sustainability: The case of fast fashion. *Journal of Cleaner Production*, 399, 136678.

García-Ortega, B., López-Navarro, M. Á., & Galán-Cubillo, J. (2021). Top management support in the implementation of Industry 4.0 and business digitization: the case of companies in the main European stock indices. *IEEE Access*, 9, 139994-140007.

Orr, W., & Davis, J. L. (2020). Attributions of ethical responsibility by Artificial Intelligence practitioners. *Information, Communication & Society*, 23(5), 719-735.

Rodríguez-Sanz, J. A., Vallelado, E., & Fernández-Martín, M. (2024). Risk analysis of Spanish companies. *Global Policy*, 15, 76-91.

Sadgrove, K. (2016). *The complete guide to business risk management*. Routledge.

UNE-ISO 31000:2018 Gestión del riesgo. Directrices.

UNE-ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.