

# Riesgo Operacional

D. Fernando Vegas Fernández

Investigador en la Universidad Politécnica de Madrid



**Fernando Vegas Fernández**  
Ingeniero de Caminos, CIO, CRO  
Investigador en la Universidad Politécnica de Madrid

## ENTREVISTA

El Comité de Basilea define el riesgo operacional como “el riesgo de pérdidas resultantes de la falta de adecuación o fallas en los procesos internos, de la actuación del personal o de los sistemas o bien aquellas que sean producto de eventos externos”. En lenguaje más llano cabría decir que riesgo es la posibilidad de que algo salga mal.

La globalización de la industria ha determinado que las empresas trabajen en o para países muy lejanos de sus países de origen. En España la prolongada crisis ha producido un aumento de sus exportaciones en un 50% en los últimos 10 años, de modo que alrededor del 25% del PIB actual corresponde a su actividad internacional; algunos sectores, como el de la construcción, han cuadruplicado su actividad exterior en los últimos 10 años, constituyendo ésta el 90% de su facturación. Esta situación y los riesgos emergentes han modificado el marco contextual de los riesgos operacionales, tanto desde el punto de vista legal como práctico.

Los riesgos a considerar son tan diversos como lo son el tipo de empresas y operaciones. Responden a un esquema causa-efecto que muchas veces es difícil de establecer, por lo que se está evolucionando desde el esquema de causalidad al de correlación, estudiando la correlación entre eventos y resultados.

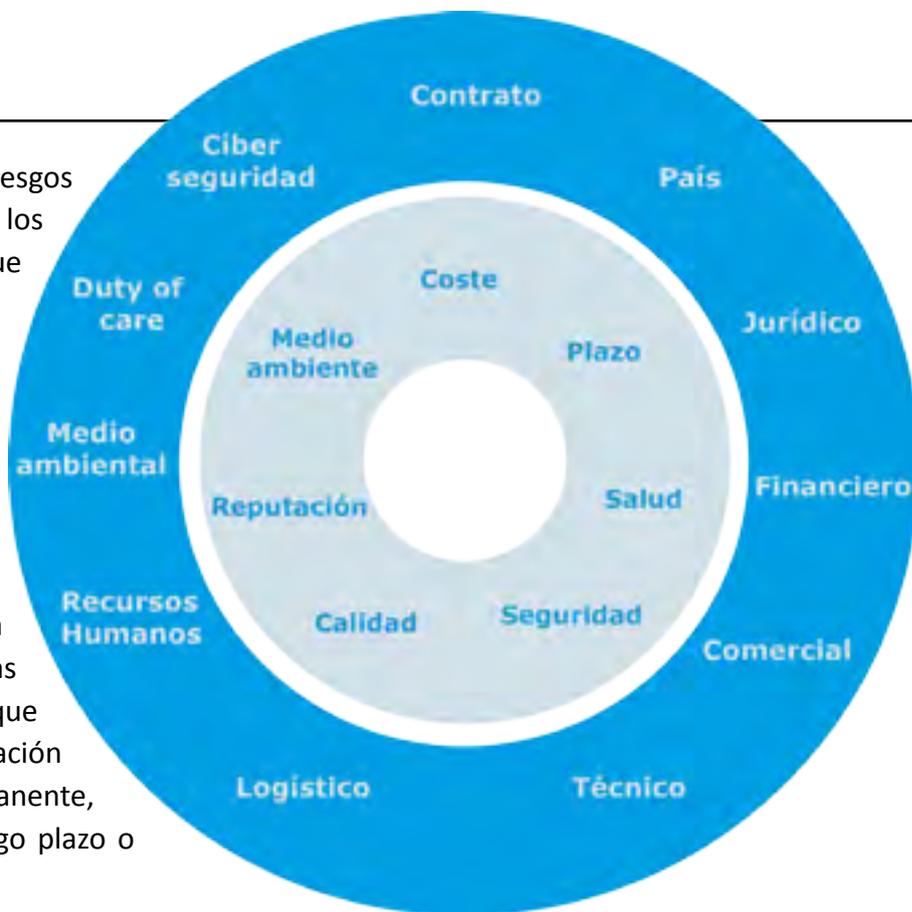
La complejidad del análisis de riesgos de una operación es alta, debido a los numerosos factores que influyen, que serán analizados a continuación.

El momento de estudio de los riesgos de la operación es determinante -antes de contratar la operación, una vez contratada o durante la ejecución-, porque condiciona la cantidad y calidad de información disponible y la posibilidad de preparar medidas de mitigación. Además, hay que considerar la temporalidad: actuación o implantación con vocación permanente, desarrollo de una operación de largo plazo o ejecución de una duración breve.

Los riesgos se materializan en forma de impacto en el coste, plazo, salud, seguridad, calidad, reputación o medio ambiente, siendo frecuente un impacto mixto de varios de estos tipos o todos ellos.

¿Desde qué punto de vista hay que estudiar los posibles riesgos? Al menos deberían considerarse los siguientes enfoques atendiendo al origen o causa del riesgo, o a la especialidad del analista involucrado:

- Contrato
- País
- Jurídico
- Financiero
- Comercial
- Técnico
- Logístico
- Recursos humanos
- Medioambiental
- Deber de protección
- Ciberseguridad



La metodología de análisis es diversa. La utilización de cuestionarios facilita la evaluación, con preguntas para las categorías de riesgo y respuestas para los posibles riesgos. De esta forma se evitan errores y omisiones. Es simplemente un aspecto práctico, que podría resultar irrelevante en el estudio de una importante operación, pero es fundamental en el de operaciones recurrentes.

### En España la prolongada crisis ha producido un aumento de sus exportaciones en un 50% en los últimos 10 años

La valoración de un riesgo implica dos conceptos: la percepción y la aversión. Ambos se relacionan y van unidos, de modo que, ante una determinada exposición al riesgo, no es fácil saber si se hace por desconocimiento (baja percepción) o se hace por arrojo (baja aversión).



Sin embargo, son radicalmente diferentes: la percepción del riesgo responde a una valoración subjetiva de la información disponible acerca de una situación, mientras que la aversión al riesgo es, intrínsecamente, una opción personal en cuanto a la cantidad de riesgo aceptable (que en el mundo empresarial se intenta traducir a una definición corporativa en forma del “apetito de riesgo”).

La subjetividad es una cualidad relativa al sujeto, y los evaluadores de riesgos son personas. Pero también influye la experiencia, conocimiento que permite a los evaluadores valorar de distinta manera la información de riesgo, bien porque

conozcan el resultado habitual de la exposición a ciertos riesgos potenciales o bien porque conozcan la manera adecuada de mitigarlos. La experiencia, a diferencia de la subjetividad, sí puede constituir un activo de la empresa.

Finalmente, es preciso considerar además la política, tanto desde el punto de vista de estrategia de la empresa como, a veces y lamentablemente, de intereses personales. Su influencia es alta y puede llegar a forzar valoraciones del riesgo a la baja.

Estos cinco actores (percepción, aversión, subjetividad, experiencia y política) tienen una influencia determinante en la identificación, valoración y gestión de los riesgos operativos.

---

**La percepción, aversión, subjetividad, experiencia y política tienen una influencia determinante en la identificación, valoración y gestión de los riesgos operativos.**

---

¿Cuál es el fin del análisis de riesgos operacionales? Mejorar la toma de decisiones, al tener una mayor información acerca de la exposición al riesgo. Adicionalmente, una correcta gestión de estos riesgos aumenta la competitividad de la empresa, al reducir el riesgo efectivo mediante la adopción de medidas de mitigación y el control de los riesgos no transferidos.