

# ¿CÓMO IDENTIFICAR, GESTIONAR Y CUANTIFICAR EL RIESGO OPERACIONAL EN LAS EMPRESAS?



Por:  
**Isabel Casares San José-Martí**  
Economista y Actuario de Seguros  
Fundadora y Socio Honorífico  
de Aigrys

La identificación, gestión y cuantificación del riesgo operacional en las empresas es fundamental en el proceso de implementación de la gestión y control de los riesgos, ya que nos va a permitir evaluar la efectividad de los sistemas de control interno en las empresas. Para una eficaz gestión y cuantificación del riesgo operacional se necesita recopilar eventos históricos, tanto propios de las empresas como los datos del sector asegurador en el mayor período de tiempo que sea posible.

El riesgo operacional es el riesgo de pérdida derivado de la inadecuación o la disfunción de procesos internos, del personal o de los sistemas, o de sucesos externos, es decir, la posibilidad de ocurrencia de pérdidas debido a procesos inadecuados, fallos del personal, de la tecnología de información o eventos externos, en el que podemos incluir el riesgo legal, pero suele excluirse el riesgo estratégico y reputacional.

## Principales factores que originan el Riesgo Operacional

Las empresas deben realizar una eficaz gestión del riesgo operacional al que se enfrentan, por lo que partimos por detallar los principales factores que originan el riesgo operacional:

1. **Procesos internos:** Riesgos asociados a los procesos internos implementados para la realización de sus operaciones y servicios, relacionados al diseño inapropiado de los procesos, políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes que puedan tener como consecuencia el desarrollo deficiente de las operaciones y servicios o la suspensión de los mismos.
2. **Personal:** Riesgos asociados al personal de la

empresa, relacionados a la inadecuada capacitación, negligencia, error humano, sabotaje, fraude, robo, paralizaciones, apropiación de información sensible, etc.

3. **Tecnología de información:** Riesgos asociados a la tecnología de información, relacionados a fallos en la seguridad y continuidad operativa de los sistemas informáticos, los errores en el desarrollo e implementación de dichos sistemas y la compatibilidad e integración de los mismos, problemas de calidad de información, la inadecuada inversión en tecnología, etc.

4. **Eventos externos:** Riesgos asociados a eventos externos ajenos al control de la empresa, relacionados por ejemplo a fallos en los servicios públicos, la ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos, etc.

## Pérdida por Riesgo Operacional



Los eventos de pérdida por riesgo operacional con que nos encontramos en las empresas son los siguientes:

- a. **Fraude interno.-** Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o incumplir regulaciones, leyes o políticas empresariales en las que se encuentra implicado, al menos, un miembro de la empresa, y que tiene como fin obtener un beneficio ilícito.
- b. **Fraude externo.-** Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o incumplir la legislación, por parte de un tercero, con el fin de obtener un beneficio ilícito.
- c. **Relaciones laborales y seguridad en el**

puesto de trabajo. Pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación o acuerdos laborales, sobre higiene o seguridad en el trabajo, sobre el pago de siniestros por daños personales, o sobre casos relacionados con la diversidad o discriminación.

d. **Cientes, productos y prácticas empresariales.** Pérdidas derivadas del incumplimiento involuntario o negligente de una obligación empresarial frente a clientes, de la naturaleza o diseño de un producto.

e. **Daños a activos materiales.** Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos materiales como consecuencia de desastres naturales u otros acontecimientos.

f. **Interrupción del negocio y fallos en los**

sistemas. Pérdidas derivadas de interrupciones en el negocio y de fallos en los sistemas.

g. **Ejecución, entrega y gestión de procesos.** Pérdidas derivadas de errores en el procesamiento de operaciones o en la gestión de procesos, así como de relaciones con contrapartes comerciales y proveedores.

La implementación de estrategias, políticas y procedimientos en las empresas respecto a la gestión del riesgo operacional es un requisito necesario para asegurar que cualquier empresa identifique, analice, trate y controle de una forma eficaz el riesgo operacional tanto de los riesgos propios como de los riesgos de los servicios externalizados.

Como ocurre para el resto de los riesgos, el Consejo de Administración o Directorio de las empresas son los máximos responsables del cumplimiento de una eficaz gestión dinámica de los riesgos operacionales, asumiendo la responsabilidad de:

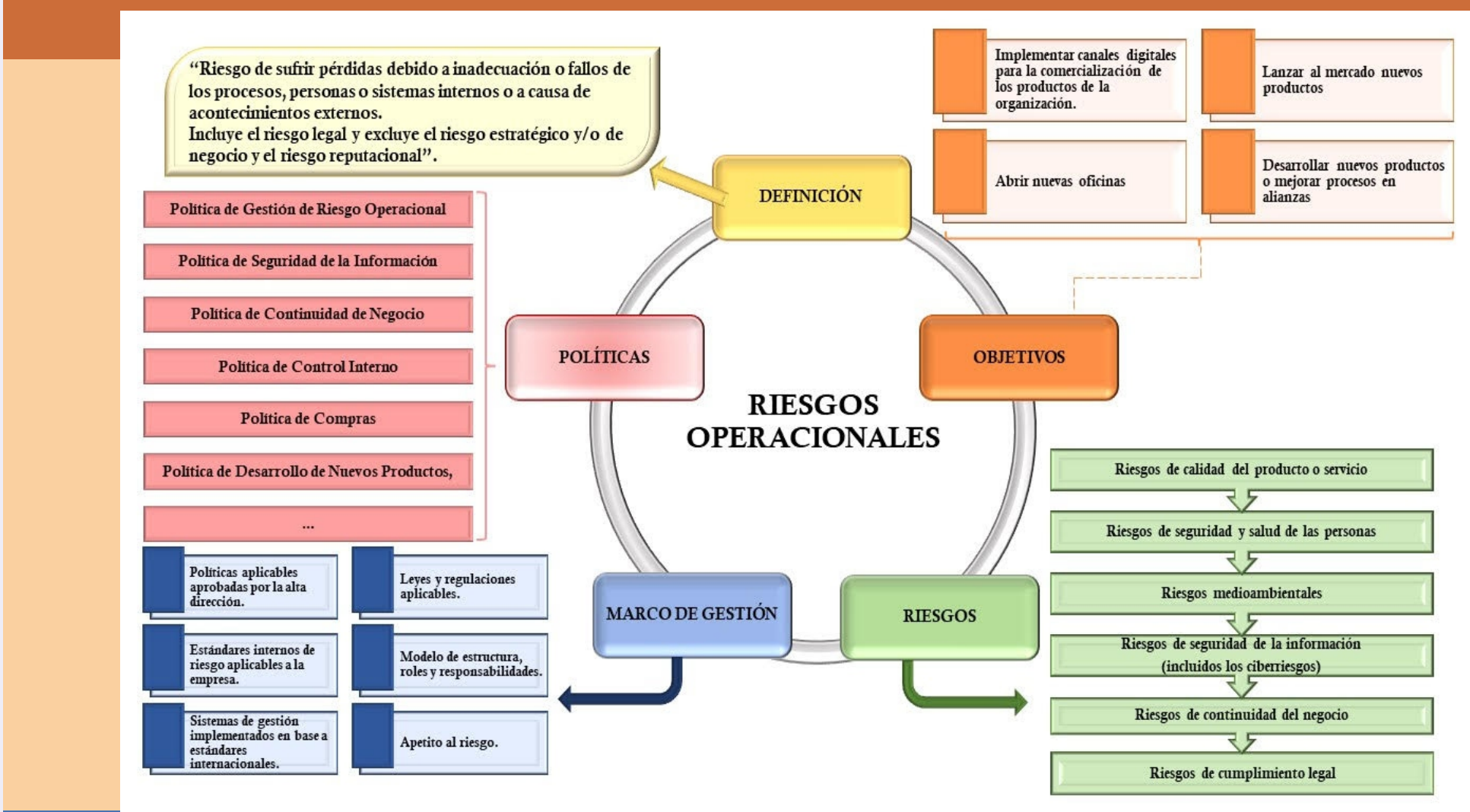
- a) Definir la política general para la gestión del riesgo operacional.
- b) Asignar los recursos necesarios para la adecuada gestión del riesgo operacional, a fin de contar con la infraestructura, metodología y personal apropiados.
- c) Establecer un sistema de incentivos que fomente la adecuada gestión del riesgo operacional y que no favorezca la toma inapropiada de riesgos.

d) Aprobar el manual de gestión del riesgo operacional.

e) Conocer los principales riesgos operacionales afrontados por la entidad, estableciendo cuando ello sea posible, adecuados niveles de tolerancia y apetito por el riesgo.

f) Establecer un sistema adecuado de delegación de facultades y de segregación de funciones a través de toda la organización.

g) Obtener aseguramiento razonable que la empresa cuenta con una efectiva gestión del riesgo operacional, y que los principales riesgos identificados se encuentran bajo control dentro de los límites que han establecido.



## ¿Qué metodología es la más adecuada para la gestión del riesgo operacional?

A priori, podemos decir que deben cumplirse, al menos, los siguientes criterios:

1. La metodología debe ser implementada en toda la empresa.
2. La empresa debe asignar recursos suficientes para aplicar su metodología en las principales líneas de negocio, y en los procesos de control y de apoyo.
3. La aplicación de la metodología debe estar integrada

4. a los procesos de gestión de riesgos de la empresa.
4. Deben establecerse incentivos que motiven la mejora continua de la gestión del riesgo operacional.
5. La aplicación de la metodología de gestión del riesgo operacional debe estar adecuadamente documentada.
6. Deben establecerse procedimientos que permitan asegurar el cumplimiento de su metodología de gestión del riesgo operacional.

Para poder cuantificar el riesgo operacional, las empresas deberán contar con una base de datos de los eventos de pérdida por estos riesgos, destacando que un mismo evento puede tener como efecto una o más pérdidas, por lo cual las empresas deben tener capacidad de agrupar las pérdidas ocurridas por evento.