

TGS Systems: la prevención y gestión de riesgos en una pyme

ISMAEL BAYARRI JASO
MARTA MARTÍ SÁNCHEZ
MARIA ROSÉS HERNANSÁEZ
Universitat Pompeu Fabra

Fecha de recepción: 11-6-2019
Fecha de aceptación: 30-7-2019

RESUMEN

Este caso describe cómo previene y gestiona los riesgos una pyme. Para ello, se aplica el método del caso a la empresa TGS Systems, dedicada al sector de los sistemas de seguridad. Mediante el método de la entrevista realizada al gerente y a la responsable de riesgos laborales, se analiza la temática de los riesgos. Posteriormente, se formula una propuesta de modelo para la prevención y gestión de riesgos y se contrasta con la realidad de la empresa.

Clasificación JEL: G32, M41, M42.

PALABRAS CLAVE

Prevención y gestión de riesgos, matriz de riesgos, riesgos operativos, riesgos estratégicos, riesgos financieros, riesgos de cumplimiento.

ABSTRACT

This case describes how to prevent and manage risks in a small firm. To this end, the case method is applied to the TGS Systems company, dedicated to the security systems. Through the method of the interview made to the manager and the person responsible for employ-

ee risks, the subject matter of the risks is analyzed. Subsequently, a model is proposed for the prevention and management of risks and this is compared with the reality of the company.

Classification JEL: G32, M41, M42.

KEYWORDS

Risk prevention and management, risk matrix, operational risks, strategic risks, financial risks, compliance risks.

1. La empresa TGS Systems

La firma Technical Generity Security Systems S.L fue creada a principios de 2003 por el emprendedor Víctor Manuel Bayarri Rey, actual gerente de la compañía. Es una empresa dedicada especialmente a la instalación y mantenimiento de sistemas de seguridad, así como alarmas u otros dispositivos de alerta. Está ubicada en Sant Vicenç dels Horts y cuenta con una plantilla de 10 trabajadores.

Las ventas fueron creciendo sustancialmente hasta 2015, cuando se tomó la decisión de fusionarse con TGS General, dedicada a la instalación de sistemas de luz, gas y agua y dirigida por el mismo gerente, como estrategia para solventar las deudas de esta última. En 2017 decidieron vender la cartera de clientes a la empresa Iman Seguridad y subrogar a los trabajadores para poder satisfacer la deuda mencionada con anterioridad.

Entre los clientes más destacados de la empresa, encontramos Grupo Agüero (Decathlon), Grupo MEGA 2 (El Corte Inglés), Grupo Tous y Securitas España. Se trata de empresas relevantes en sus respectivos sectores, y en gran parte de ellas podemos observar la profunda necesidad de utilizar elementos antiincendios y antirrobo.

Estructura empresarial

Se trata de una pequeña empresa que sigue una estructura funcional en la que la división de las tareas se distribuye por las principales actividades o funciones (departamento técnico y departamento administrativo).

Productos

La empresa está especializada principalmente en la instalación de sistemas de seguridad, prevención de incendios y asesoramiento sobre sistemas para prevenir incendios y robos. Entre los productos que ofrece, destacamos los sistemas de videovigilancia, sistemas de intrusión, sistemas de control de accesos y sistemas de prevención de incendios.

La principal actividad de la empresa no es la venta de productos, sino la instalación y el asesoramiento sobre ellos. La gran mayoría son genéricos, lo que implica que no tienen un tipo de producto específico que pueda ser relevante para la empresa.

Sector

Basándonos en el artículo 1 del Reglamento de Seguridad, los bienes y servicios que ofrece el sector de la seguridad son, entre otros, la instalación y mantenimiento de aparatos y dispositivos de seguridad, transporte y distribución de estos, vigilancia y protección de bienes, convenciones y asesoramientos sobre actividades de seguridad.

Considerando que TGS Systems es una pyme, la competencia más directa que puede percibir es la de las grandes empresas. En el mercado de sistemas de seguridad, los principales competidores son Tyco, Sector Alarm, Vasbe, Trablisa, Alartec y, sobre todo, Securitas Direct. Tomaremos como referencia esta última debido a la gran cuota de mercado que abarca en España, territorio donde se mueve la firma.

Securitas Direct es una empresa de alarmas y seguridad fundada en 1988 que, actualmente, tiene más de 900.000 clientes, debido, en parte, a su estrategia de diferenciación. No solamente proporciona alarmas que se activan con el movimiento, sino que cuenta con toda la tecnología necesaria para asegurarse de que la casa está bien protegida y con una serie de garantías que proporcionan al cliente un clima de seguridad. Actualmente tiene más de 60 oficinas comerciales en España.

Según Víctor Bayarri, el gerente de la empresa, el servicio de TGS Systems es único y diferenciado del resto porque no busca aumentar el volumen de facturación sino aumentar la satisfacción de sus clientes. Da un servicio personalizado intentando reducir al máximo los costes del proyecto e intentando estar a disposición del cliente en todo momento, contestando a sus llamadas y dando respuesta a sus peticiones en un tiempo récord. El gerente recalca que se diferencia del resto porque la competencia suele buscar aumentar el volumen de ventas sin importarle la satisfacción de los clientes. En cambio ellos buscan lo contrario para fidelizar y conseguir un servicio continuado.

2. Prevención y gestión de riesgos

Seguidamente, procederemos a realizar un estudio de los riesgos de la empresa: qué sistemas de prevención utiliza, cómo los gestiona y qué modelo consideramos ideal para ella.

2.1. La matriz de riesgos

La matriz de riesgos es un instrumento muy útil para identificar y diagnosticar los riesgos a los que se expone una empresa. Mediante esta herramienta, mejoraremos el control de los riesgos y evaluaremos la efectividad de su gestión.

Debido a que TGS Systems todavía no cuenta con una matriz de riesgos se procederá a elaborarla siguiendo varios pasos:

1. **Identificación de riesgos.** Debemos identificar las principales actividades y áreas de la empresa y ver qué riesgos se derivan de ellas.
2. **Evaluación de la probabilidad de que ocurra el riesgo y la gravedad que este supone para la empresa.** Distinguimos principalmente tres métodos: cualitativo, semicuantitativo y cuantitativo.
En nuestro caso, haremos uso de los dos primeros, ya que el tercero implica la utilización de datos precisos de los cuales la empresa no dispone. Pese a que el método cuantitativo suele ser el idóneo para obtener unos resultados más objetivos, consideramos que en esta pyme es más adecuado basarnos en la experiencia del gerente y la responsable de riesgos laborales mediante las entrevistas que hemos realizado.
 - **Método cualitativo.** Es el más usado en la toma de decisiones en las pymes. Esto es debido a que los datos numéricos pueden ser inadecuados. Se basa en la experiencia e intuición de los miembros de la empresa, tormenta de ideas, entrevistas a los responsables...
 - **Método semicuantitativo.** Clasificaremos los riesgos y sus gravedades en una escala del 1 al 10 (según el criterio de los responsables) para clasificarlos posteriormente en: muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto.
3. **Representación de la matriz de riesgos.** Permite tener una visión global de los riesgos de TGS Systems, la probabilidad de que ocurran (eje vertical) y la gravedad de los mismos para la actividad empresarial (eje horizontal).

Una vez aplicados ambos métodos, obtenemos una matriz donde se refleja la probabilidad y la gravedad de que ocurra un riesgo en una escala del 0 al 10. Estas cifras serán asignadas bajo el criterio profesional del responsable del área de riesgos, usando así el método cualitativo y semicuantitativo. Seguidamente, se calcula el valor del riesgo multiplicando las dos cifras anteriores, obteniendo así un intervalo del 0 al 100. Según este valor, hemos confeccionado una escala para valorar el nivel del riesgo en cuestión.

En la figura 1 se acompaña la matriz de riesgos de TGS Systems que se ha confeccionado mediante los pasos anteriores. La figura 2 muestra la leyenda que explica el valor y el nivel de riesgo para cada amenaza.

		Proba- bilidad	Gra- vedad	Valor del riesgo	Nivel del riesgo
RIESGOS ESTRATÉGICOS					
1	Aumento de la seguridad	0,5	10	5	Marginal
2	Mala reputación	4	10	40	Grave
3	Aumento de la competencia	1	7	7	Apreciable
4	Insuficiencia patrimonial	8	8	64	Grave
5	Poca presencia comercial	0	4	0	Marginal
6	Robo	1	10	10	Apreciable
RIESGOS OPERATIVOS					
7	Retraso en la entrega del producto	2	9	18	Apreciable
8	Rotura del producto durante el transporte	2	10	20	Mediano
9	Producto defectuoso	2	10	20	Mediano
10	Productos sin certificado	2	10	20	Mediano
11	Catástrofes naturales en el país del proveedor	1	7	7	Apreciable
12	Catástrofes naturales en España	1	5	5	Marginal
13	Accidentes laborales	1	10	10	Apreciable
14	Ataques cibernéticos	1	10	10	Apreciable

15	Envejecimiento de elementos tecnológicos	3	7	21	Mediano
16	Morosidad	2	10	20	Mediano
17	Problemas técnicos	2	9	18	Apreciable
18	Falta de atracción y retención de talentos	3	8	24	Mediano
19	Sobrecostes innecesarios	3	10	30	Mediano
20	Incompetencia entre los trabajadores	5	10	50	Grave
RIESGOS FINANCIEROS					
21	Cambio de divisa	0	10	0	Marginal
22	Cambio de precio	2	10	20	Mediano
23	Aumento del tipo de interés	3	10	30	Mediano
24	Riesgo de apalancamiento	5	10	50	Grave
25	Riesgo de endeudamiento	8	9	72	Muy grave
26	Problemas de liquidez o fondo de maniobra negativo	5	10	50	Grave
27	Crisis financiera	5	10	50	Grave
RIESGOS DE CUMPLIMIENTO					
28	Desaceleración económica	5	8	40	Grave
29	Incertidumbre política	5	10	50	Grave
30	Incertidumbre económica	5	6	30	Mediano
31	Cambios en la legislación	1	7	7	Apreciable

Fuente: Elaboración propia.

Figura 1. Matriz de riesgos.

		Gravedad									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Probabilidad	10	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	9	9	18	27	36	45	54	63	72	81	90
	8	8	16	24	32	40	48	56	64	72	80
	7	7	14	21	28	35	42	49	56	63	70
	6	6	12	18	24	30	36	42	48	54	60
	5	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
	4	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
	3	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30
	2	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Leyenda de la matriz de riesgos.

Los números obtenidos se interpretan como sigue:

Más de 70	Riesgo muy grave. Requiere medidas preventivas urgentes. No se debería empezar el proyecto sin la aplicación de medidas preventivas.
Entre 40 y 69	Riesgo grave. Medidas preventivas obligatorias. Se deben controlar fuertemente las variables de riesgo durante el proyecto.
Entre 20 y 39	Riesgo mediano. Estudiar económicamente si es posible introducir medidas preventivas para reducir el nivel de riesgo. Si no fuera posible, hay que mantener las variables controladas.
Entre 6 y 19	Riesgo apreciable. Se debe vigilar cuidadosamente, aunque no requiere medidas preventivas.
Hasta 5	Riesgo marginal. Son riesgos muy poco probables y con poco impacto, por lo que solo hace falta vigilarlos.

Como podemos ver en las descripciones anteriores, los riesgos situados en la parte superior de la figura 2 a la derecha, son los más graves. A medida que nos vamos desplazando hacia la esquina inferior izquierda, los riesgos implican una amenaza menor.

2.2. Propuesta de una política de prevención de riesgos ideal

Una vez descritos los principales riesgos a los que se expone nuestra empresa, se diseña un sistema para prevenir estas amenazas de forma efectiva.

Actitudes frente a cada tipo de riesgo

En primer lugar, recordaremos los resultados obtenidos mediante la matriz de riesgos. Podemos ponderarlos según su probabilidad de ocurrencia y su gravedad, obteniendo así una clasificación del nivel de riesgo: muy grave, grave, mediano, apreciable o marginal. Una vez ordenados, podemos adoptar distintas actitudes frente al riesgo:

- **Cancelar el riesgo.** Se trata de cambiar la estrategia de la empresa para eliminar el riesgo en su totalidad. Por ejemplo, si llega un producto en mal estado que pueda dañar al cliente o a un trabajador en la instalación, pospondremos la entrega hasta que llegue el producto sin desperfectos.
- **Transferir el riesgo.** Consiste en trasladar el peligro de nuestra empresa a un tercero. Por ejemplo, si se contrata un seguro de crédito y se produce un cliente moroso, la aseguradora pagará el importe impago. Por lo tanto, la empresa aseguradora asumirá el riesgo de impago.
- **Mitigar el riesgo.** Se trata de reducir la probabilidad o la gravedad del riesgo en el caso de que ocurra. Por ejemplo, se puede usar una alarma antirrobo para minimizar el riesgo de que esto ocurra.
- **Aceptar el riesgo.** Consiste en dejar de prevenir el riesgo y elaborar un plan de actuación en el caso de que ocurra. Es adecuado para amenazas de poca gravedad o con una probabilidad de que ocurra muy baja. Por ejemplo, dejar instrucciones de actuación en el caso de sufrir un apagón de electricidad.

La figura 3 muestra la clasificación de los distintos riesgos identificados según la actitud que se debe tomar frente a cada tipo de amenaza.

Cancelar	Transferir	Mitigar	Aceptar
Producto defectuoso	Rotura del producto durante el transporte	Riesgo de endeudamiento	Cambio de precio
	Productos sin certificado	Envejecimiento de elementos tecnológicos	Aumento del tipo de interés
		Morosidad	Incertidumbre económica
		Falta de atracción y retención de talentos	Desaceleración económica
		Sobrecostos innecesarios	Incertidumbre política
		Insuficiencia patrimonial	Crisis financiera
		Problemas de liquidez o FM negativo	Mala reputación
		Riesgo de apalancamiento	Retraso en la entrega del producto
		Incompetencia entre los trabajadores	Catástrofes naturales en el país del proveedor
		Robo	Aumento de la competencia
		Ataques cibernéticos	Cambios en la legislación
		Accidentes laborales	Problemas técnicos
		Cambio de divisa	Catástrofes naturales en España
			Aumento de la seguridad
			Poca presencia comercial

Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Tabla resumen de la actitud adoptada frente a cada tipo de riesgo.

Cancelaremos el riesgo de entrega de un producto defectuoso, ya que, como hemos expuesto en el ejemplo, es sencillo debido a que podemos posponer la fecha de entrega y así evitar que el consumidor o el trabajador sufra

daños por su instalación o consumo. En general, hay pocos riesgos que se puedan cancelar debido al alto coste que esto supone, pero, en este caso, consideramos que es viable.

Transferiremos los riesgos especificando en el contrato que aquellos productos sin certificado o rotos durante el transporte corren a cargo de la empresa proveedora ya que esta es la responsable del incidente. Vemos que en esta columna predominan los riesgos graves, por lo que transferirlos puede evitar grandes consecuencias negativas para la empresa.

Mitigaremos todos los riesgos seleccionados en este campo mediante medidas de prevención que disminuyan la probabilidad de que ocurra o que su impacto negativo sea menor para el negocio. Como podemos observar, aquí predominan riesgos graves, por lo que deseamos disminuir su impacto o su probabilidad de ocurrencia.

En el caso de riesgos por endeudamiento, consideramos óptimo que se contrate a un especialista en finanzas que se encargue de controlar el nivel de deuda, optimizar las inversiones y asegurarse de que sean rentables, de que haya liquidez suficiente para hacer frente a las deudas a corto plazo y realizar las compras en el extranjero en el momento óptimo para no incurrir en pérdidas por cambio de divisa.

Además, uno de los riesgos que debemos mitigar, ya que puede ser una fuente para generar deuda, es la morosidad de los clientes. Si el plazo de cobro a los clientes es superior al plazo de pago a los proveedores, además de que muchos acaban incurriendo en impago, deberemos suplir estas cantidades generando más deuda y poniendo en peligro el futuro de la empresa. Por lo tanto, una de las medidas propuestas para mitigarlo será o bien reducir el periodo de cobro o cobrar un porcentaje por adelantado.

Finalmente, en cuanto a riesgos como el de robo o ataques cibernéticos los mitigamos adquiriendo sistemas de seguridad que nos ayuden a combatirlos. En relación con los riesgos laborales, no solo creemos necesario que se adopten las medidas obligatorias, sino que debemos invertir en más medidas de seguridad para evitar accidentes graves tanto en las instalaciones como en las oficinas. Creemos que esto es conveniente, ya que las consecuencias derivadas de uno de ellos pueden ser letales para una empresa con recursos tan limitados.

Aceptaremos aquellos riesgos que, debido a la complejidad de mitigarlos, tenemos que consentirlos y elaborar un plan de actuación en el caso de que ocurran. En esta columna podemos ver que predominan los riesgos medianos, apreciables y marginales, ya que no son especialmente probables o graves en el caso de que ocurran.

Sin embargo, hemos incluido algunos riesgos graves. En cuanto a la amenaza de sufrir cambios en el precio, consideramos que el coste de miti-

garla puede ser muy elevado y no compensar los beneficios. Para ello, deberíamos crear una distinción en la marca para que pueda diferenciarse de la competencia y que los clientes estén dispuestos a pagar un precio más alto para disfrutar de sus productos. Esto conlleva mucho tiempo y una gran reputación, por lo que no es una medida que podamos adoptar inmediatamente.

En cuanto a un aumento del tipo de interés, debido a que pediremos préstamos cuando lo consideremos necesario y no suele haber demasiada volatilidad, el coste de realizar un estudio detallado sobre cuándo pedir un préstamo puede no compensar el ahorro.

Lo mismo ocurre con crisis financieras, desaceleración económica, incertidumbres políticas y económicas, cambios en la legislación o problemas técnicos (como un apagón): el coste de mitigarlo es demasiado elevado, por lo que preferimos elaborar un plan de actuación una vez ocurran.

Finalmente, mitigar el riesgo de tener una mala reputación o poca presencia comercial sería tarea de un responsable de marketing. Sin embargo, aunque en un primer momento pueda parecer óptimo para cualquier empresa, no contar con un especialista nunca ha supuesto un problema grave para el desarrollo empresarial. La firma tiene una buena reputación y una amplia cartera de clientes, por lo que invertir en un trabajador fijo que mitigue el riesgo, por el momento, no será necesario. Consideramos preferente invertir estos recursos en otras áreas más necesitadas, como la financiera, por ejemplo.

Diseño de un sistema de gestión

Tras determinar la estrategia que vamos a seguir frente a cada tipo de riesgo, creemos conveniente crear una estructura empresarial acorde con las características de la empresa y sus necesidades.

Tal y como hemos visto anteriormente, consideramos adecuado mantener una estructura funcional dividida en las principales áreas de trabajo. Sin embargo, creemos que los principales departamentos deberían ser los siguientes: departamento financiero, departamento de operaciones, departamento comercial y departamento de recursos humanos (todos ellos dirigidos por el gerente de la empresa, Víctor Bayarri).

El departamento financiero debería estar controlado por un especialista en gestión financiera. Muchas empresas fracasan por no tener en cuenta el riesgo de apalancamiento, y, en parte, esta ha sido la causa de grandes pérdidas para TGS Systems. Además, como hemos visto en la matriz de riesgos, el endeudamiento excesivo es el riesgo más grave, por lo que mitigarlo será uno de los principales objetivos de este departamento.

El departamento de operaciones será el encargado de la logística, de encontrar ventajas competitivas y, en definitiva, de la cadena de valor. Este

departamento deberá incluir un responsable de riesgos laborales que se encargue de que los trabajadores adopten la normativa vigente y proporcionarles todos los materiales necesarios para las instalaciones.

El departamento comercial será el encargado de controlar las ventas y evitar la morosidad de los clientes. Uno de los objetivos de este departamento será asegurarse de cobrar un porcentaje previo a la instalación de sus productos para cubrir parte del coste de los proveedores. De esta forma, disminuimos la gravedad del impacto del riesgo. Este departamento también se encargará de renovar el material y comprar todo aquello que sea necesario para la actividad empresarial, así como nuevas tecnologías de oficina.

El departamento de recursos humanos se encargará de la captación y retención de talento (contratar a técnicos especializados o personal financiero), de realizar las nóminas y de mitigar el riesgo por la contratación de trabajadores incompetentes.

Finalmente, también consideramos relevante tener un buen sistema de control interno con un especialista que se encargue del seguimiento y control de los procesos y actividades llevados a cabo.

2.3. Política de prevención de riesgos real de TGS Systems

En este apartado queremos reflejar cómo, realmente, la empresa se enfrenta a cada tipo de riesgo y si tiene una política de prevención. Para ello, nos basaremos en las entrevistas que hemos realizado a las dos personas de referencia en la firma: el gerente (Víctor Bayarri) y la responsable de prevención de riesgos laborales (Lidia Jaso).

Dividimos los riesgos en cuatro grandes grupos:

Riesgos estratégicos

Dentro de esta clasificación, los que consideramos más importantes son los que provienen del estudio de mercado y la competencia. Más concretamente, cómo tener una buena presencia comercial.

De acuerdo con el gerente, no se cuenta con un departamento de marketing, ya que la marca no tiene apenas presencia comercial en redes sociales ni en spots publicitarios. Además, por el momento no tiene mala reputación ni quejas, ya que da un servicio personalizado e inmediato a todos sus clientes. Tampoco cuenta con un sistema de *feedback* con sus clientes y proveedores con los que pueda obtener información para mejorar su servicio.

De acuerdo con V. Bayarri, para mitigar el problema de la crisis de 2008, tomó la decisión de abrirse mercado en Latinoamérica, más concreta-

mente en Uruguay. Sin embargo, no estudió el mercado uruguayo antes de entrar debido a los buenos contactos que poseía en el país (como era el entonces presidente del Gobierno Pepe Mujica). Esto provocó que el coste de la inversión superara los ingresos generados en Uruguay.

Otro tipo de riesgos son los relacionados con la situación política. Encontramos conveniente preguntar acerca de cómo se han gestionado las incertidumbres políticas de finales de 2017. La compañía no disponía de prevención para este tipo de riesgos y, por ello, se perdió una facturación de 240.000 euros de clientes que optaron por trabajar con empresas de otras regiones.

Riesgos operativos

En este apartado hay una gran variedad de riesgos. Sin embargo, al tratarse de una empresa técnica, los más importantes son los riesgos laborales. Inicialmente, destacar que su departamento de prevención es el único que encontramos en la firma, debido a una obligación legal que implica que estos riesgos estén regulados. Según el gerente, la compañía aproximadamente invierte 40.000 € anuales para la compra del vestuario necesario, la formación del personal técnico y el sueldo de la responsable de este departamento. Por lo tanto, TGS Systems invierte un capital considerable en la prevención de riesgos laborales, teniendo en cuenta la reducida dimensión de la empresa.

A pesar de esta prevención, en los últimos años se han producido diferentes accidentes leves. Sin embargo, Lidia Jaso (responsable de la gestión de riesgos laborales) afirma que todos fueron debidos a negligencias de los trabajadores.

En cambio, la inversión en prevención de los otros tipos de riesgo operativo no era muy elevada. La respuesta ante las amenazas de problemas técnicos era la aceptación. TGS Systems no tenía un fondo dedicado a renovar el equipamiento, sino que en el momento que necesitaba comprar algún equipo se calculaban los presupuestos y se adquiría el que fuera más barato para reducir costes.

De acuerdo con V. Bayarri, además de gestionar los riesgos laborales, también se invirtió en prevenir ataques cibernéticos. Por esta razón, cambiaron el servidor y reforzaron más su seguridad para prevenir posibles futuros ataques.

Otro riesgo es la morosidad. Inicialmente, el periodo de cobro en la compañía era de 60 a 90 días. Esto provocaba que la empresa tuviera que endeudarse para poder ofrecer el servicio, y, además, tuvo una gran cantidad de clientes que incurrieron en impago. TGS Systems no tomó las medidas preventivas suficientes para combatir la morosidad, no actuó al respecto y

cambió de estrategia hasta que tuvo que exceder su nivel de deuda: cobrar a los clientes un 50% por adelantado.

Riesgos financieros

Para evaluar este tipo de riesgos podemos analizar los estados financieros de la empresa. Sin embargo, hay diversos riesgos que no se pueden observar en ellos: la fluctuación de precio y de divisas. Por ello, nos basaremos en la entrevista realizada a los responsables para investigarlos.

La compañía tenía proveedores en China e Inglaterra y era el gerente quien se encargaba de la compra de los productos. Normalmente, compraba cuando debía realizar un pedido, pero siempre dejaba un margen de unos quince días para realizar la compra con el tipo de cambio y el precio del producto más bajo.

En el caso de la crisis financiera, como el gerente (responsable de la estrategia empresarial) no tenía conocimientos de economía, no pudo predecir su llegada en el año 2008. No sería hasta 2012 que el impacto de la crisis alcanzaría al sector, por lo que en los años previos (2008-2011) no se adoptó ninguna medida preventiva pensando en que no les iba a afectar. Esta fue una de las causas por las que decidió expandirse en el mercado uruguayo.

El balance y la cuenta de pérdidas y ganancias muestran que la empresa tiene un elevado nivel de deuda bancaria. Esto es a causa de que tuvo que pedir un préstamo para aceptar a McDonald's como cliente principal. Inicialmente, sí que estudiaron todo tipo de préstamos, pero, a medida que necesitaban más dinero para poder realizar las diferentes tareas de la empresa, iban adquiriendo más deuda sin previo análisis de la conveniencia en cuanto a coste y plazo. Por lo tanto, la prevención de este ámbito se vio disminuida notablemente con el tiempo.

Riesgos de cumplimiento

En este caso, gran parte del control de riesgos de cumplimiento normativo era llevado a cabo por Lidia Jaso, la responsable de gestión de riesgos laborales pero que también asumía roles administrativos. Según nos aclara en la entrevista, recibió una serie de cursos relacionados con las diferentes normativas laborales que tenía que cumplir la empresa.

Por ello, en el caso de los riesgos laborales, la empresa se adaptaba a la normativa vigente para evitar cualquier tipo de incidente. Cuando se producía alguno, solía ser por negligencias del trabajador y no por culpa de no haberse adaptado al reglamento.

2.4. Diferencias entre el modelo de gestión de riesgos propuesto y el que realmente tiene la empresa

Seguidamente, se analizan las diferencias entre el modelo que sigue la empresa y el que debería observar, de acuerdo con lo expuesto. De esta forma, podremos apuntar posibles causas del gap.

Riesgos estratégicos

- **Similitudes.** En ambos modelos, se indica que tener un especialista que se encargue de la mejora de la presencia comercial y la reputación de la empresa no es imprescindible en estos momentos, por lo que consideramos las medidas adoptadas por la empresa adecuadas.
- **Diferencias.** Consideramos adecuado disponer de un encargado que los gestione y que, además, defina una estrategia clara para la empresa que le permita lograr los objetivos previamente establecidos. La empresa no viene la posibilidad de enfrentarse a una incertidumbre política ya que no hay ningún responsable en este campo. Por ello, tal y como se indica en los riesgos financieros, debe contratarse a un especialista que prevea esta clase de situaciones.

Riesgos operativos

- **Similitudes.** En el caso de los riesgos laborales, la empresa ha invertido en la prevención de este tipo de riesgos y, por ello, los trabajadores no han tenido incidentes graves ni con mucha frecuencia. Por lo tanto, el modelo que consideramos adecuado para la empresa en este campo es similar al que realmente se ha aplicado. Otros riesgos, como los problemas técnicos, también se han aceptado y no se ha invertido en ellos ya que no son de gravedad.
- **Diferencias.** La empresa sufrió un ataque cibernético debido a que no invirtió lo suficiente en mitigar el riesgo en un principio. No fue hasta después del ataque que se mejoró el sistema de seguridad. Por ello, creemos que se debería haber invertido más en mitigar el riesgo desde el principio. Otro aspecto destacable es el cobro de los clientes. Este debería de ser en parte por adelantado, ya que si no la empresa tiene que endeudarse excesivamente. No fue hasta que alcanzó un nivel de deuda demasiado elevado que cambió el sistema y empezó a cobrar un 50% por adelantado.

Riesgos financieros

- **Similitudes.** En ambos modelos se especifica que debemos mitigar el riesgo de pérdidas por cambio de divisa debido a que la mayoría de las operaciones se hacen en dólares.
- **Diferencias.** Una de las principales diferencias que debemos destacar es la falta de un departamento financiero dirigido por un especialista. Este deberá encargarse de controlar la deuda, estudiar las inversiones antes de realizarlas y gestionar el riesgo de tipo de cambio. Otro aspecto que debemos destacar es que, según nuestro modelo ideal, deberían haberse estudiado los efectos de la crisis económica y haberse elaborado un plan de actuación por si finalmente acababa afectando a la empresa.

Riesgos de cumplimiento

- **Similitudes.** La empresa se adapta a la normativa vigente en materia de prevención de riesgos laborales.
- **Diferencias.** No son relevantes.

Causas del gap

Tras realizar el análisis y entrevistar a los responsables, las causas de por qué no se ha llevado un buen sistema de prevención y gestión de riesgos resultan evidentes: la falta de presupuesto y conocimiento del área. Víctor Bayarri, gerente, responde lo siguiente en la entrevista:

- Entrevistador: ¿Y cree que hubiera sido útil contratar a alguien para estudiar la competencia?
- V. Bayarri: No. Si tuviera que contratar a una persona por cada uno de los riesgos que habéis dicho, tendría que triplicar el precio/hora.

Además, el entrevistado no era consciente de lo que era una matriz de riesgos ni de la importancia de la gestión de estos dentro de una empresa. Cuando le preguntamos si cambiaría algo de la estrategia llevada a cabo, contestó que, claramente, invertiría en contratar a un especialista financiero. Este podría haberle ayudado en la gestión del riesgo por exceso de deuda, una de las principales causas de la pérdida de valor de la empresa en los últimos años.

3. Conclusiones

De lo expuesto, podemos obtener las siguientes conclusiones:

TGS Systems no ha gestionado bien sus riesgos. Nos basamos en las diferencias entre lo que creemos que es el modelo adecuado para la empresa y lo que realmente tiene. Además, el propio gerente de la compañía, Víctor Bayarri, reconoce que cambiaría muchos aspectos de su gestión, ya que considera que ha sido una de las claves que han provocado la pérdida de valor empresarial.

Sin embargo, también debemos resaltar que esto no ha ocurrido con todos los tipos de riesgos, ya que, en el caso de los laborales, ha empleado una buena gestión y previsión. Esto es debido a que la normativa vigente en empresas que se encargan de la instalación de algunos productos obliga a invertir una cierta cantidad de capital en equipamiento y otras medidas de seguridad.

La causa principal por la que TGS Systems no ha invertido lo suficiente en prevención y gestión de riesgos es la falta de presupuesto. Un ejemplo es la contratación de un responsable de marketing que se encargue de los riesgos por mala reputación o por poca presencia comercial. Evidentemente, si se dispusiera de al menos un trabajador en este departamento, podríamos mitigar la amenaza.

Por último, otra conclusión a la que hemos llegado es que en el campo de las finanzas y las inversiones sí que se disponía de presupuesto para contratar a un profesional que se encargara de gestionar los riesgos financieros. TGS Systems sufrió grandes pérdidas a raíz de inversiones mal planteadas. El gerente afirma que, si pudiera, volvería al pasado y hubiera invertido en contratar a un profesional, ya que se disponía del presupuesto.

Además, el nivel de deuda creció por encima del recomendado en los últimos años. La falta de liquidez, en parte debida a la morosidad de los clientes, fue otra de las causas de la pérdida de valor. De acuerdo con nuestra propuesta, debe ser prioritario contar con un departamento de finanzas bajo la responsabilidad de un profesional si se dispone del presupuesto necesario.

Referencias bibliográficas

- ALAS, J. P. (2010) *Evolución del riesgo Empresarial y Auditoría en la gran empresa de El Salvador*. Universidad Dr José Matías Delgado, Facultad de Economía, Empresa, Negocios y Contaduría Pública.
- BARÀ, M. *Estrategias ante las Amenazas en Proyectos*. Tendencias & Innovación, OBS Business School. <<https://www.obs-edu.com/es/blog->

- investigacion/project-management/estrategias-ante-las-amenazas-en-proyectos>. [Consulta: 22-05-2019]
- CALIDAD Y EXCELENCIA (2015). «¿En qué consiste una matriz de riesgos?». <<https://www.isotools.org/2015/08/06/en-que-consiste-una-matriz-de-riesgos/>>. [Consulta: 04-06-2019]
- CHAPATTE, C. (2008) «La economía española en 2007. Un resumen». <<http://www.gees.org/articulos/la-economia-espanola-en-2007-un-resumen>>. [Consulta: 11-05-2019]
- DEL OLMO DÍAZ, C. (2009) *Calidad y excelencia en la gestión de las pymes españolas*. Escuela de negocios EOI. Colección EOI, EE Empresas, pp. 20-133.
- ESCUELA DE NEGOCIOS VALLADOLID. «El método del caso: Aprendiendo haciendo». <<https://www.escueladenegocio.com/blog/metodo-caso/>>. [Consulta: 19-05-2019]
- FUNCAS (2008) «Sexenio 2000-2006 fue «brillante» para la economía española». *El Economista*. <<https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/342621/01/08/Sexenio-20002006-fue-brillante-para-la-economia-espanola-segun-FUNCAS.html>>. [Consulta: 23-05-2019]
- GÓMEZ, D.; LÓPEZ ZABALLOS, J. M. (2002) *Riesgos financieros y operacionales internacionales*. Esic, Madrid, pp. 17-132.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2018) «La economía española registró un crecimiento en volumen del 3,0% en el año 2017». Nota de prensa 6 de septiembre 2018, Contabilidad Nacional Anual de España. Base 2010. Actualización de la serie contable 2015-2017.
- MASANET, M. (2015) «El mètode de l'estudi de casos en la recerca empírica en comptabilitat». *Revista de Comptabilitat i Direcció*, 20, 243-265.
- MERINO, E.; SÁNCHEZ, J. A. y MANZANEQUE, M. (2019) *La supervisión de la prevención y control de riesgos desde el punto de vista del buen gobierno*. Universidad de Castilla y la Mancha.
- NUÑO, P. (2019) «Tipo de riesgos empresariales». *Emprende pyme*. <<https://www.emprendepyme.net/tipos-de-riesgos-empresariales.html>>. [Consulta: 05-05-2019]
- PÉREZ, D. (2019) *Principales riesgos que afectan a las empresas*. Universidad Politécnica de Comillas.

ACCID

Associació
Catalana de
Comptabilitat i
Direcció

Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció

Edifici Col·legi d'Economistes de Catalunya.

Gal.la Placidia, 32 planta 4. - 08006 - Barcelona

Telf. 93 416 16 04 extensió 2019

info@accid.org - www.accid.org - @Associacio ACCID