

# El «Controlling» de la Gerencia de Riesgos

MIGUEL ÁNGEL MARTÍNEZ MARTÍNEZ

Director General de la Fundación MAPFRE Estudios  
Profesor de la Universidad de Alcalá de Henares

La Gerencia de Riesgos pertenece a la esencia de los Sistemas de Dirección, por lo que encuentra su apoyo esencial en la Planificación Empresarial y el Control de Gestión.

El «Controlling», tal y como se le conoce en esta década, es tanto un proceso de supervisión de resultados y control de información empresarial, como un instrumento de ayuda a la dirección que busca aclarar los fenómenos reales desde una perspectiva económica.

## Gerencia de Riesgos y competitividad

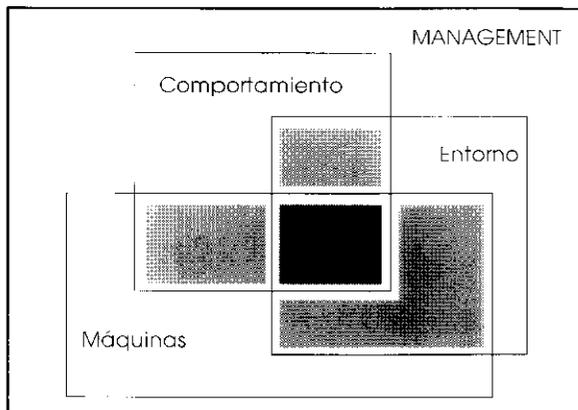
La Gerencia de Riesgos es una de las responsabilidades directivas que más claramente se acomoda a un concepto imperante en la doctrina y praxis económico-empresarial: Dirigir la **globalidad**.

Dirigir considerando todas las variaciones que se producen en los mercados, sus riesgos y oportunidades, cada vez en un nuevo contexto empresarial que cambia velozmente tanto en lo que se refiere a la oferta, como a la competencia, la tecnología y los hábitos de consumo.

Dirigir la globalidad para un gerente de riesgos es considerar la multimensionalidad en que se mueve cada **factor de riesgo** para su coordinación y optimización integral.

Estos factores los podemos agrupar en tres bloques de acuerdo con la tipología de cada actuación directiva:

- El **comportamiento** de los individuos en su trabajo con los bienes y productos objeto de la empresa.
- Los **medios de producción** y su peligrosidad.
- El **entorno**, tanto desde el punto de vista legal o normativo como desde el punto de vista social.



**Figura 1. Dimensiones de los factores de riesgo.**

Cada uno de estos elementos citados se encuentra en interacción dinámica (Fig. 1), de tal forma que su influencia sobre el conjunto no es constante, y a lo largo del tiempo varía la intensidad con la que se exponen en la actividad empresarial.

En resumen, la dirección empresarial ha de considerar los riesgos, no sólo como un problema de decisiones directivas ante la seguridad en el trabajo o hacia los seguros... o para cumplir la ley..., sino como una estrategia global que ha de **dominarse**.

Nuestro propósito en este artículo es **integrar** el riesgo como componente del análisis estratégico

empresarial, por ello introduciremos su concepto dentro del examen de la **posición competitiva** empresarial.

Cada empresa (y dentro de cada empresa, cada negocio en particular) tiene una posición competitiva diferente ante el **entorno**, con sus amenazas y oportunidades, y frente a su **competencia**, según sus ventajas competitivas y sus debilidades.

En el primer caso, nos encontramos, por ejemplo, con las modificaciones normativas en materia de seguridad o las de medio ambiente, que supondrán nuevos retos a los que la entidad debe hacer frente..

En el segundo caso, por ejemplo, su posición de riesgo empresarial será favorable frente a la competencia a causa de sus ventajas cualitativas en los productos o en la seguridad..., o en los servicios prestados..., incluso, según su cautela financiera, en la propia relación comercial.

**Dirigir estratégicamente** los **riesgos** supone que éstos van a ser considerados como parte de la **competitividad** empresarial, asignándose los recursos empresariales necesarios hacia la consecución de mejoras en su posición relativa futura.

Una dificultad añadida en la gestión del riesgo lo supone su aparente **intangibilidad**, así como su **multidisciplinariedad**. Ello queda reflejado en los párrafos siguientes:



**Figura 2. Competitividad y riesgo.**

— El riesgo (como peligro) representa una **situación potencial**, no siempre asumida conscientemente por las personas que ejercen la dirección de la empresa.

Incluso la evaluación de las consecuencias del posible daño exige un tratamiento estocástico, difícilmente interpretado por la alta dirección que usualmente estará más preocupada por los problemas del «día a día».

— Una estrategia polarizada hacia la contención de los riesgos empresariales supone cambios en el **comportamiento organizativo** logrado a través de la coordinación de diferentes departamentos, tanto para aquellos envueltos en el diseño de equipos y productos como para los que tienen la responsabilidad de la venta de bienes y servicios.

— En todas las áreas de riesgos (daños personales, materiales, ambientales, de terceros, imagen, etc.) es preciso cruzar actuaciones que tienden a su análisis y control, usando para ello **diversas técnicas y disciplinas**:

- Actuando sobre la **FIABILIDAD** de proveedores, procesos industriales o del transporte.
- Estimulando la prevención de la **SEGURIDAD** y el **MANTENIMIENTO** de medio e instalaciones industriales.
- **DIVERSIFICANDO** procesos, del trabajo, maquinaria, etc.
- **TRANSFIRIENDO** actividades para las que la empresa no está preparada.
- **FINANCIANDO** riesgos a través del seguro o autoseguros, etc.

Todo ello exige un esfuerzo de coordinación en la **planificación y control estratégicos** de las distintas unidades organizativas empresariales bajo la orientación y supervisión del **gerente de riesgos**.

El **papel** del «risk manager» se convierte así en catalizador de acciones, combinando resultados de diverso origen, pero con un prioritario enfoque estratégico: **mejorar la competitividad empresarial** a través de la **dirección del riesgo**, manteniendo y potenciando la **capacidad empresarial de generar beneficios** en el futuro.

## «Controlling» como instrumento en la Gerencia de Riesgos en la empresa

La **Gerencia de Riesgos** encuentra un apoyo sustancial en el instrumento de la Planificación Empresarial.

Riesgos y planificación exigen una visión «ex ante» relacionada con las posiciones de futuro que la empresa debiera alcanzar:

- La dirección fija **prioridades** de actuación estratégica en el control del riesgo, según su dimensión presente y futura.
- Estas prioridades (posiciones estratégicas) se traducen en **objetivos empresariales** y **planes de asignación de recursos**, tales como las inversiones en equipos y productos o las actuaciones sobre el potencial de recursos humanos.

El directivo que se ocupe del análisis y gestión de los riesgos en la empresa deberá tomar decisiones y efectuar propuestas que mantengan a estos últimos en un nivel aceptable dentro de la competitividad. Por ello ha de completar su actuación directora con un adecuado proceso de *control de gestión* en esa parcela de la actividad empresarial.

El «**Controlling**», tal y como se le conoce en esta década, es tanto un proceso de supervisión de resultados y control de información empresarial como un instrumento de ayuda a la dirección que busca aclarar los fenómenos reales desde una **perspectiva económica**.

Dando un paso más especializado y refiriéndose al **Controlling de «Gerencia de Riesgos»**, hemos de subrayar, en primer lugar, la necesidad de su participación en el momento del diseño de los objetivos y planes que configurarán el **futuro deseado**, bien sea en la planificación a medio y largo plazo como en el presupuesto de cada ejercicio económico.

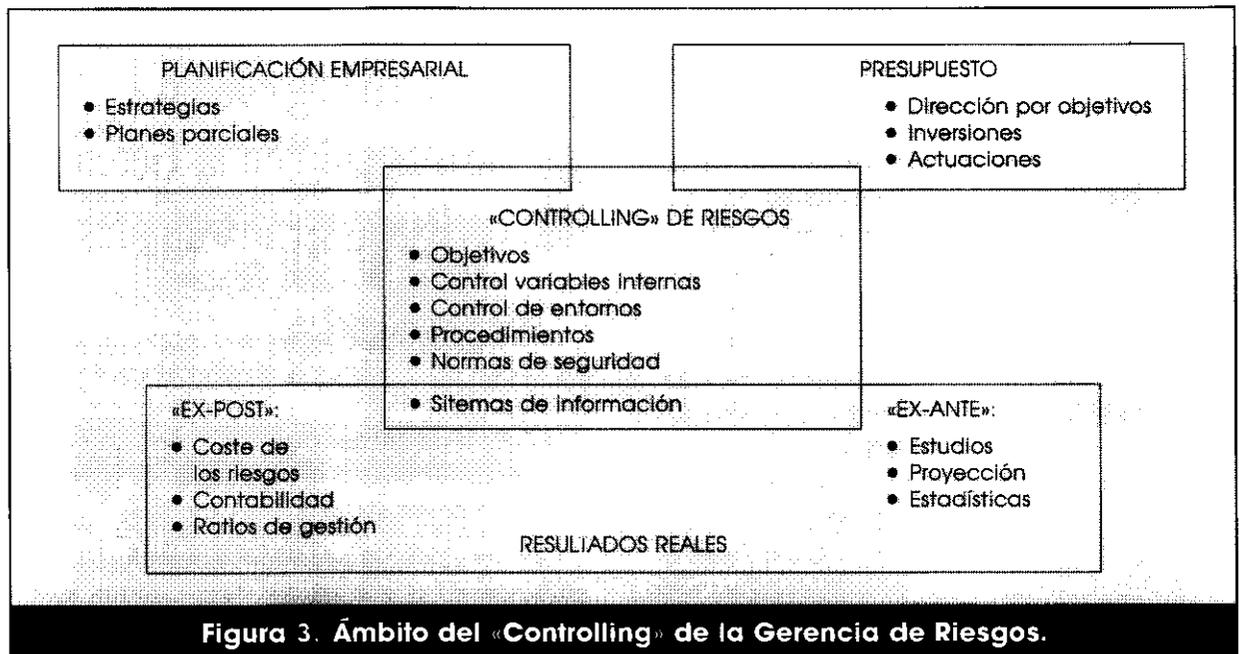


Figura 3. Ámbito del «Controlling» de la Gerencia de Riesgos.

Junto a esta tarea configuradora, el «Controlling» también intervendrá en la **medición de los resultados reales** (Fig. 3) a través de los **sistemas de información** empresariales (ingresos, gastos, inversiones), o bien con sus propios recursos especializados, dando información o estadísticas y modelizando alternativas de riesgo. En esta responsabilidad encontraremos tareas de control de gestión, tales como:

- Evaluación del Coste de los Riesgos.
- Condiciones y Coberturas de Seguros.
- Análisis y control de la Siniestralidad.
- Valoración de situaciones de riesgo.

El control de gestión del «risk manager» se transformará en un subsistema directivo que actuará en la propia combinación de recursos y riesgos, empleando el cálculo económico y configurando un *sistema de información* especializado. La efectividad del «Controlling» supondrá que sus resultados actuarán como motores del comportamiento directivo.

Las variables indicadas en el cuadro de la figura 4 sitúan el control de gestión como instrumento de *esencial influencia* sobre los resultados empresariales.

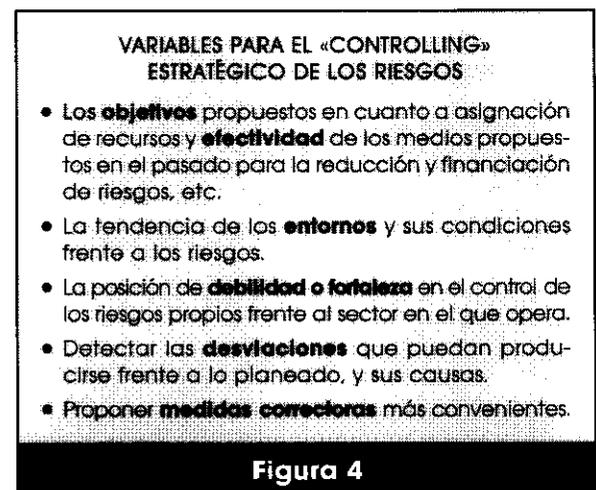


Figura 4

Este conjunto de factores añade al «análisis de desviaciones» más conocido y aplicado, una propuesta de control sobre los factores que determinan la orientación estratégica de la dirección de los riesgos: variaciones en la influencia de los **entornos** y posiciones de **ventajas competitivas** con las que cada empresa puede contar en cada momento.

# Propuesta de un esquema de control de gestión de la Gerencia de Riesgos

A la hora de configurar el detalle del sistema de «Controlling» que analice la posición de los riesgos en la empresa, es preciso indicar a modo de consideración preliminar el apoyo que suponen las herramientas **informáticas** en el tratamiento de la información.

No es éste el lugar para describir sus características, pero sí creemos que a la hora de seleccionar uno u otro «software» ha de considerarse que un buen sistema informático debe destacar no sólo por su potencia de análisis histórico de resultados, sino por su capacidad para el análisis «proyectivo», o de «simulación».

Analizaremos la propuesta de control que hacemos en este artículo desde tres perspectivas complementarias:

## 1. Según los niveles de controlling

Todo sistema de control ha de plantearse la coherencia con la organización empresarial y con el grado de descentralización operativa en cada caso.

En el esquema de la figura 5 se representa la dotación de un Sistema de **Niveles de Control**

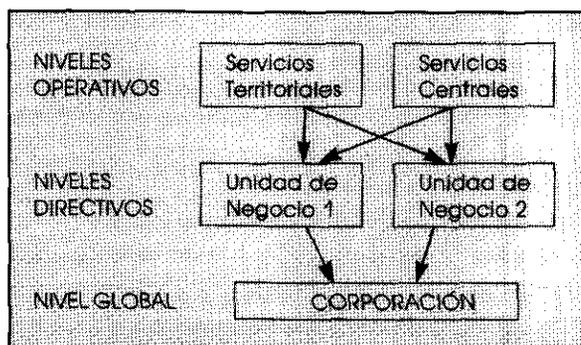


Figura 5. Niveles de controlling en la empresa.

que permita obtener la visión parcial y escalonada de los resultados de la dirección de riesgos en los diferentes servicios y unidades organizativas de la empresa.

Siendo la consolidación la que facilitara, finalmente, una imagen del Sistema Corporativo global de la institución.

## 2. Según los aspectos formales y dinámicos del «Controlling»

La estructura con la que la información fluye a la dirección debe integrar para cada período de tiempo (trimestral, mensual o semanal) la necesaria **experiencia** adquirida con el control de los datos reales «a posteriori», así como los compromisos y **objetivos presupuestados** y también la necesaria **visión actualizada** acerca de los resultados futuros previsibles. El gráfico de la figura 6 representa un ejemplo formal de representación de cada variable en un supuesto modelo de «Controlling».

ÁREA DE CONTROLLING	GERENCIA RIESGOS. Entidad: yyy. INFORME MES: xxx						
	REAL 1993		PPTO. 1994		DESVIACIONES		PREVISIÓN ANUAL
	Mensual	ACMDO a xxx	Mensual	ACMDO a xxx	Mensual	ACMDO a xxx	
Daños Materiales (% s/ventas)							

Figura 6. Control presupuestario Gerencia de Riesgos.

## 3. Según los componentes del sistema de control

Un sistema de control estratégico para la gerencia de riesgos supone el diseño de cinco bloques o módulos de control:

- a) Datos del Entorno.
- b) Datos de la competencia: El Sector de actividad en el que opera la empresa.
- c) Inversiones en reducción y control de riesgos.
- d) Resultados y Control Presupuestario.
- e) Indicadores estratégicos.

Estudiemos brevemente cada uno de ellos:

## a) Datos del Entorno

Se trata de analizar los elementos exteriores a la empresa a los que su actividad afecta o por los que puede ser afectado:

- **Escenario jurídico/normativo de la entidad.** Libertad de establecimiento, problemas medio ambientales.
- **Escenario jurídico/normativo del uso de los productos.**
- **Escenario laboral:** Regulación del marco de relaciones de trabajo, seguridad, participación de los trabajadores, etc.
- **Marco económico:** Coste del dinero, condiciones de aseguramiento y financiación.
- **Normativa supranacional,** etc.

Las previsiones de estos elementos, ya efectuadas en el pasado pueden verse amenazadas y, por tanto, requerir cambios no previstos en la política de control o en la transferencia de riesgos. Cambios que se convierten en *imprescindibles* e, incluso, pueden llegar a manejarse como una ventaja competitiva (un ejemplo podría ser el nivel de seguridad de una planta que esté «homologada» para servir productos a nuevos y exigentes mercados...).

## b) Datos de la competencia: El Sector de actividad en el que opera la empresa

Los competidores que operan en el sector y su nivel de control del riesgo en relación con el de cada empresa en particular, son informaciones de las que el gerente de riesgos puede obtener valiosas enseñanzas para determinar las claves de la competitividad futura en sus procesos:

- Datos relacionados con la  **siniestralidad sectorial.**
- **Organización** de la gerencia de riesgos.
- **Tipología aseguradora. Coberturas en el mercado. Entidades cautivas.**
- Ratios de **costes de los riesgos.**
- Inversiones y nivel de **seguridad y calidad** de la competencia, etc.

Estos elementos, sintetizados a través de factores clave a controlar, constituirán la base estratégica para elegir la orientación más adecuada para el

Control, Reducción y Financiación de los riesgos empresariales.

## c) Inversiones en reducción y control de riesgos

La sistematización y el análisis de las inversiones de seguridad representan una fuente de competitividad, al jerarquizar las actuaciones singulares, imponiendo criterios de racionalidad estratégica y económica en el uso de los recursos financieros: **Una inversión es más interesante** que otra en su implantación en tanto que contribuye más eficientemente a la **minimización del riesgo.**

Para el análisis de inversiones, podremos usar dos conocidas metodologías (Fig. 7) con objetivos complementarios:



Los *métodos empíricos* ayudan, con simplicidad, a jerarquizar las inversiones entre sí, manejando los datos obtenidos de la estadística y el cálculo de probabilidades.

Los *métodos económicos* tratan a las inversiones con instrumental semejante al resto de los bienes empresariales, capitalizando los ahorros futuros que conlleva un menor riesgo de daño. La «rentabilidad» obtenida representa una medida de la prioridad de la inversión así como constituye un elemento de comparación con una norma de

referencia empresarial exigida como «mínima» en la empresa.

### d) Resultados y Control Presupuestario

Recogemos en este apartado los elementos del análisis coste/beneficio que traducido a una cuenta de resultados podemos agrupar bajo las «etiquetas» de ingresos y costos, tanto los que recogerán los sistemas contables y cuya responsabilidad se achaca inmediatamente a la **Gerencia de Riesgos** como aquellas previsiones futuras de su evolución, de cuyo «dominio» dependerá sin duda el éxito del gerente.

Como **variables de control presupuestario** proponemos las expresadas en los cuadros de Ingresos imputables a la Gerencia de Riesgos (Fig. 8) y los debidos al Coste de los Riesgos (Fig. 9):

INGRESOS Imputables a la Gerencia de Riesgos	
<i>Bonificaciones</i>	
1.	Bonificaciones primas de seguros a causa de medidas de Control de Riesgos.
2.	Bonificaciones fiscales y parafiscales (actividades peligrosas, etc.).
3.	Bonificaciones e indemnizaciones de proveedores.
4.	Menores recargos por accidentabilidad.
<i>Indemnizaciones</i>	
4.	Indemnizaciones procedentes del pago de siniestros por Cías. de Seguros.
5.	Indemnizaciones procedentes por compensación de daños de terceros.
6.	Retroceso de responsabilidades.
<i>Subvenciones y ayudas</i>	
7.	Ayudas económicas al fomento de medidas de reducción de riesgos.
8.	Ayudas oficiales. Premios.
9.	Subvenciones oficiales por inversión, cambio de tecnología, etc.
<i>Financieros</i>	
10.	Ingresos financieros procedentes de fondos de autofseguro.
11.	Beneficios de actividad aseguradora propia.
<i>Otros</i>	
12.	Venta de equipos de seguridad amortizados.
13.	Ingresos por patentes y Know How.
.....	

**Figura 8**

### COSTE DE LOS RIESGOS

#### *Departamento Gerencia de Riesgos*

1. Personal propio Gerencia de Riesgos.
2. Recursos y medios de Control consumidos por la unidad.
3. Informática aplicada.
4. Recursos y estudios subcontratados.

#### *Departamentos afines a la Seguridad*

5. Personal propio Seguridad.
6. Personal Servicio Médico.
7. Servicios de Mantenimiento y prevención afectos a la Seguridad.
8. Formación empresarial en Seguridad.
9. Amortización inversiones de Seguridad.

#### *Seguros*

10. Elementos patrimoniales.
11. Sistemas de transporte y mercancías.
12. Responsabilidad Civil.
13. Seguros personas.
14. Cuotas Mutuas de Accidentes.
15. Seguros para riesgos pecuniarios.
16. Otras transferencias de riesgo.

#### *Retención propia*

17. Horas perdidas de mano de obra.
18. Beneficio cesante.
19. Franquicias en pólizas de seguros.
20. Dotación fondos de autofseguro.
21. Indemnizaciones.
22. Siniestros no asegurados.

#### *Financieros*

23. Gastos financieros.
24. Pérdidas de la actividad aseguradora propia.

#### *Otros*

25. Gastos en patentes y Know How.
- .....

**Figura 9**

Como **Ingresos** reflejamos las bonificaciones en seguros, las de carácter fiscal, así como indemnizaciones positivas, subvenciones e incluso ingresos financieros.

El **Coste de los Riesgos** recoge los precios de su control, reducción y transferencia: departamento de Gerencia de Riesgos, seguridad, seguros, retenciones y gastos financieros, principalmente.

La evaluación del detalle expuesto en los cuadros anteriores contribuirá a su seguimiento mensual y anual, así como a una mayor sensibilización de la Alta Dirección de la empresa hacia su magnitud y relevancia empresarial.

## e) Indicadores estratégicos

Por último mencionamos que el sistema de «Controlling» ha de completarse con variables no estrictamente económicas, pero que persigan controlar factores considerados estratégicos en la planificación empresarial.

Generalmente se trata de elementos de carácter más cualitativo que los anteriores y que pretenden mejorar el **compromiso** de los recursos humanos con la reducción y control de los riesgos en la empresa, o aquellos otros de carácter **innovador** que afectan al desarrollo de la capacidad tecnológica de la empresa (Fig. 10).

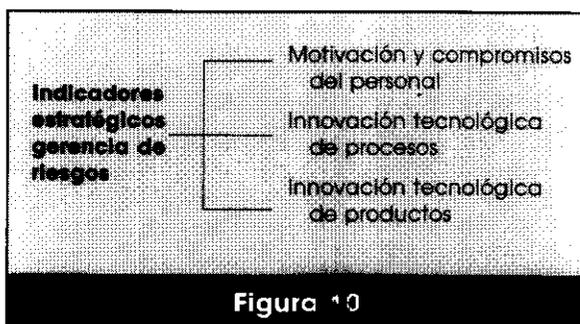


Figura 10

Entre estos indicadores podríamos incluir elementos tales como los índices de gravedad en la seguridad en el trabajo o los plazos de respuesta ante situaciones de emergencia o incluso el grado de incorporación de tecnologías «seguras» en los procesos industriales... a modo de ejemplos, en este caso, relacionados con la seguridad.

## Conclusiones y recomendaciones finales

El diseño e implantación de un proceso de «Controlling» como el explicado exige también una

coherente **cultura organizativa**. No se debe improvisar una estructura de control sin tener presente la adecuación y el consenso de quienes deben ser los «portadores de la seguridad» en la empresa: Sus recursos humanos.

El «Controlling» de la Gerencia de Riesgos» ayuda a la dirección al sistematizar su labor actuando también como **mecanismo coordinador**, de carácter objetivo, entre los diferentes protagonistas y portadores del riesgo en la empresa.

El Control de Gestión es un elemento más del Sistema de Dirección de la empresa (de **toda la empresa**) y, en consecuencia, aunque cabe centralizar el manejo y elaboración de la información en el gerente de riesgos, no debe cometerse el error de monopolizar su explotación, patrimonio de todos y cada uno de los miembros de la estructura directiva en la empresa.

## Bibliografía

- Fundación MAPFRE Estudios: «Resultados de la encuesta El Coste de los Riesgos en la Empresa». *Cuaderno de la Fundación*, n.º 15. Madrid, 1993.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J.: *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Ariel, Barcelona, 1991.
- MARTÍNEZ MARTÍNEZ, M. A.: «La implantación de un sistema de "Controlling" estratégico en la empresa». *Cuadernos de la Fundación MAPFRE Estudios*, n.º 8. Madrid, 1992.
- MARTÍNEZ MARTÍNEZ, M. A.: «Criterios económicos en la inversión en Seguridad». *MAPFRE Seguridad*, primer trimestre 1991, n.º 41 (págs. 3 a 9).
- SUÁREZ SUÁREZ, A.: *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa*. Pirámide, Madrid, 1988.
- «Seat y la docencia» *Controlling*. Marzo 1990.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *El reto empresarial español: La empresa española y su competitividad*. Díaz de Santos, Madrid, 1989.
- CROSE, U. L.: *Managing Risk. Systematic Loss Prevention for Executives*. Prentice Hall, 1987.
- HEAD, G. L. y HORN, S.: *Essentials of the Risk Management*. I.I.D., 1985.