

=====

GERENCIA DE RIESGOS Y CONTROL DE CALIDAD

=====

=====

JULIO SAEZ CASTILLO
CENTRO DE SEGUROS
EL CORTE INGLES

=====

GERENCIA DE RIESGOS Y CONTROL DE CALIDAD

1.- INTRODUCCION

Previamente a entrar en el tema específico de la ponencia, es necesario hacer una breve reflexión sobre el marco general en que éste va a desarrollarse, para situarlo de una forma precisa y tratando de ver porqué la Gerencia de Riesgos no puede ser ajena a la inquietud que hoy existe o debe de existir en toda empresa por la calidad.

Para ello recordamos rápidamente una serie de puntos que nos ayuden a ello:

- LA CALIDAD COMO OBJETIVO BASICO EN LA EMPRESA ¿QUE BUSCA?

Fundamentalmente se quiere conseguir a través de ella la SATISFACCION DEL CLIENTE, porque esa satisfacción traerá consigo SU FIDELIDAD, elemento generador de NUEVAS VENTAS, un foco de PUBLICIDAD POSITIVA que proporcionará NUEVOS CLIENTES sin esfuerzo, que si a su vez están satisfechos irán constituyendo una cadena que se materializará en el objetivo fundamental de la empresa:

- VOLUMEN DE VENTAS
- RENTABILIDAD

- ¿QUIENES DEBEN DE CUIDAR LA CALIDAD EN LA EMPRESA?

Es un hecho ya contrastado suficientemente que para conseguir la calidad deseada TODOS EN LA EMPRESA deben estar implicados en esta tarea, porque si alguno de los elementos falla comprometerá el esfuerzo del resto e impedirá alcanzar un buen resultado.

El Departamento de Gerencia de Riesgos, como parte de la empresa, no puede ser extraño a todo esto y por lo tanto debe de participar también en el logro de este objetivo.

Tras este planteamiento y una vez que la necesidad de esta participación queda patente surgen preguntas sobre cómo hacerlo.

La primera que se nos plantea es: ¿Pero no lo estamos haciendo ya? La respuesta es ambigua porque verdaderamente sí existe una intervención indirecta y remota en el sentido en que la Gerencia de Riesgos es el soporte para que la vida y actividad de la empresa no se interrumpa como consecuencia de la ocurrencia de un daño, evitando que éste se produzca, controlando su alcance en caso de que lo haga y disponiendo de los adecuados mecanismos de financiación de las pérdidas producidas.

Por esto es demasiado básico y está muy lejos, aun siendo algo evidentemente fundamental, del objetivo del Control de Calidad.

Porque cuando se habla de Control de Calidad inevitablemente se piensa en el PRODUCTO y entonces ese control parece que es algo que depende exclusivamente de los Departamentos de Marketing y de Producción, responsables de su diseño y materialización respectivamente, limitándose la intervención del Gerente de Riesgos a disponer de una Garantía de Responsabilidad Civil de Productos, que muchas veces responde más a la facilidad de obtención que hay de ella en el mercado asegurador, por capacidad y coste, que a una verdadera evaluación del riesgo potencial.

Y verdaderamente esto resulta muy corto para las posibilidades y podría decirse la obligación, que un Gerente de Riesgos tiene de participar en ese control, con lo que va a conseguir varios objetivos de forma simultánea:

- PARTICIPACION CON EL RESTO DE LA EMPRESA EN EL OBJETIVO DE LA CALIDAD.
- A TRAVES DE ESTA PARTICIPACION, UNA MAYOR INTEGRACION CON EL RESTO DE DEPARTAMENTOS QUE DEJARAN DE VER LA GERENCIA DE RIESGOS COMO UN INCORDIO DUDOSAMENTE NECESARIO.

- REDUCIR ENORMEMENTE LA PROBABILIDAD DE QUE LA EMPRESA SEA RECLAMADA CON FUNDAMENTO Y QUE TENGA QUE INDEMNIZAR POR DAÑOS Y PERJUICIOS OCASIONADOS POR SUS PRODUCTOS, LABOR QUE CAÉ DE LLENO EN LA RESPONSABILIDAD DE LA GERENCIA DE RIESGOS.

- COMO CONSECUENCIA DE ELLO, SALVAGUARDA DE LA IMAGEN DE LA EMPRESA (CALIDAD), BUENA O NULA SINIESTRALIDAD Y POR LO TANTO INMEJORABLE SITUACION PARA NEGOCIAR CONDICIONES DE COBERTURA AMPLIAS Y A COSTE REDUCIDO, FUNCION TAMBIEN PROPIA DE SU AMBITO.

¿Y cómo participar de una forma plena en el control de calidad? La respuesta a esta pregunta no puede llegar mas que a través del análisis del proceso productivo, por lo que el Gerente de Riesgos debe de empuñar su lupa y entonando la ya archisabida letanía "IDENTIFICACION, EVALUACION, CONTROL Y FINANCIACION", lanzarse al mismo.

2.- ANALISIS DEL PROCESO

2.1.- MANTENIMIENTO

Todo tiene que funcionar pero además funcionar bien.

Muchos de los defectos con los que un producto sale del proceso son debidos a un inadecuado mantenimiento de la maquinaria, condiciones de almacenamiento, etc., y éstos a veces son detectados y otras no, comercializándose entonces el producto defectuoso con el riesgo que esto supone en cuanto a pérdida de imagen (cliente insatisfecho), o posibles reclamaciones por daños y perjuicios.

Para evitarlo el Gerente de Riesgos debe de establecer de acuerdo con los técnicos, un programa de mantenimiento predictivo y preventivo adecuado para cada elemento del proceso, llevando un riguroso control de su cumplimiento.

Como ejemplo puede valer un tema tan aparentemente simple y elemental como es la limpieza, que puede generar multitud de problemas si no se mantiene adecuadamente, como pueden ser desde accidentes por caídas de clientes (deterioro de imagen y reclamación segura) a contaminación de productos con los mismos posibles efectos.

Y no debemos pensar que el riesgo está exclusivamente en las empresas que fabrican productos de consumo humano, en las que evidentemente es muy alto por los daños personales que puede causar y la repercusión social que puede llegar a tener, ya que para toda empresa que fabrica un producto o presta un servicio, el incorrecto mantenimiento de sus instalaciones y medios de producción le acarrearán, además de un exceso de costes por averías, productos desechados, retrasos, etc., un riesgo cierto de pérdida de imagen y la probabilidad de sufrir la temida reclamación.

2.2.- CONTROLES DURANTE EL PROCESO

Una vez que la empresa dispone de sus instalaciones preparadas correctamente, entramos en el análisis de las fases generales que son críticas para conseguir el nivel de calidad esperado.

2.2.1.- INICIALES

En este punto, el Gerente de Riesgos se encuentra con una situación que le viene dada, ya que no ha intervenido en la decisión de la empresa sobre qué producto va a fabricar, ni en su diseño, ni en su sistema de producción, ni a los mercados a los que se van a dirigir, ni su forma de distribución, temas todos ellos estratégicos y que competen a la Gerencia de la empresa y a sus Departamentos Técnicos y Comerciales.

Por ello tiene que adaptarse a esa situación predeterminada y colaborar para que lo que se haga, se haga lo mejor posible, pero siendo consciente de hasta dónde puede y debe llegar su intervención.

En esta fase previa al propio proceso, al tema fundamental y básico es la FORMACION DEL PERSONAL.

El análisis de las estadísticas de cualquier tipo de accidentes que ocurren en todas la actividades, señalan el factor humano como causa principal de los mismos.

La mayoría de ellos pueden evitarse con una adecuada formación, educación y mentalización de las personas que deben de llevar a cabo cualquier tarea por mínima que esta parezca.

La Gerencia de Riesgos debe de imbuir en toda la empresa, desde el primero hasta el último, la CONCIENCIA DEL

RIESGO, no desde una visión catastrofista sino de una forma objetiva y sencilla, enseñando a cada persona a identificar, evaluar y controlar los riesgos que conlleva la operación que realiza y la repercusión que tendría en el resto de la actividad una acción incorrecta o una omisión de las que debe de llevar a cabo.

Por lo tanto el Gerente de Riesgos debe de participar activamente en los Programas de Formación de la empresa, enseñando y mentalizando a todos sus componentes sobre los distintos grados de daño que pueden producir un trabajo deficiente, desde el aumento del coste de producción, a la pérdida de imagen y de clientes, llegando al último y más grave extremo que es la reclamación por daños y perjuicios.

2.2.2.- CONTROL DE APROVISIONAMIENTO

Si es necesario el control de calidad interno en una empresa, lo es mucho más el que debe establecerse sobre lo que le proporciona un tercero, porque de su buena o mala calidad depende lo que va a conseguir la empresa y lo que está claro es que una vez que esa materia prima se haya transformado o ese servicio se haya incorporado al que presta la empresa, ésta asume frente al cliente la responsabilidad del resultado final y en caso de que sea malo es muy difícil convencer al cliente de que el culpable es un tercero, porque la respuesta es obvia: haberlo elegido mejor.

Y éste es el primer punto clave: la SELECCION DE PROVEEDORES, que debe de abarcar muchos aspectos, en varios de los cuáles la Gerencia de Riesgos tiene mucho que decir. ¿Qué se conoce de un proveedor además de el producto que vende y el coste a que lo hace?

¿Se conocen y chequean los controles de calidad que él realiza?

¿Se ha evaluado la repercusión que tendría la interrupción del suministro, en función del grado de dependencia que tiene la empresa respecto a ese proveedor?

¿Se dispone de alternativas para evitar retrasos o interrupciones en el suministro a los clientes de la empresa en caso de que ocurriera lo anterior?

¿A qué coste en precio y calidad en caso de existir esas alternativas?

¿Se conocen los medios de que dispone (solventía económica, seguros), para hacer frente a una indemnización por daños y perjuicios que pueda pedirle la propia empresa o a la que puede ser condenado solidariamente con ella?

El Gerente de Riesgos debe de conocer todas las respuestas a estas preguntas manteniendo informada a su Dirección sobre los riesgos potenciales que puedan existir y de los cambios de situación que pueden producirse, extremando los controles cuando se conoce que un proveedor está pasando dificultades que pueden desembocar en pérdida de calidad de su producto, bien por restricciones en sus costes de producción o situaciones extremas en que puedan producirse sabotajes internos por causas sociales.

Una vez realizada esta selección, se deben disponer los controles internos de recepción de mercancías antes de su incorporación al proceso de la empresa y el Gerente de Riesgos debe velar por el cumplimiento de los mismos, elaborando una información sobre las incidencias producidas que le permita el seguimiento adecuado para detectar las desviaciones y prever las pertinentes medidas de corrección.

2.2.3.- CONTROL DEL PROCESO

Llegados a esta fase y si se han cumplido correctamente los pasos anteriores, mantenimiento, formación y control de abastecimientos, teóricamente todo debe de funcionar y desarrollarse sin problemas, salvo hechos súbitos y accidentales de origen interno o externo, que ya deben de estar previstos por ser materia básica de la Gerencia de Riesgos, es decir disponer de los medios necesarios de PREVENCIÓN Y CONTROL de los daños materiales que puedan llegar a producirse.

No obstante, debe de supervisar los controles intermedios que puedan darse en el proceso productivo, comprobando que éstos se realizan y elaborando una estadística de incidencias que posibilite la identificación y corrección de los puntos donde se ocasionan.

2.3.4.- CONTROL DEL PRODUCTO TERMINADO

Puede decirse que este es el momento de la verdad, en el que se comprueba si todas las medidas anteriores han funcionado de una manera satisfactoria y en el que, si por cualquier motivo se han producido fallos y no se detectan, la noticia de ellos le va a llegar a la empresa en forma de queja o reclamación del cliente.

Por lo tanto no debe de confiarse el buen resultado a que se han cumplido los procedimientos previstos, sino que hay que comprobarlo de manera fehaciente a través de los pertinentes controles de calidad.

Para ello, el Gerente de Riesgos debe de haber analizado e identificado cuáles son los riesgos potenciales que entraña el producto y evaluado las consecuencias de cada uno de ellos.

Una vez conocido esto, tiene que asegurarse de que todos y cada uno de los elementos del producto, susceptibles de materializar esos riesgos, son chequeados en la forma adecuada y en número suficiente, ya que habrá controles que solamente requieran un muestreo y otros que impliquen la comprobación de todas las unidades en función del riesgo que generen.

Debe, como en casos anteriores, llevar una estadística de incidencias, que una vez analizada permita localizar dónde, como y porqué se han producido los fallos.

2.3.5.- CONTROL DE RIESGOS

La empresa ya suministrado su producto al cliente final o a sus distribuidores, convencida de que ha pasado satisfactoriamente todos los controles de calidad necesarios y por lo tanto va a satisfacer plenamente las expectativas que el cliente tiene respecto a él y sin embargo recibe una queja o una reclamación de éste.

No se entiende nada de lo que ocurre, se hacen multitud de comprobaciones, se sigue la pista de la partida a la que pertenece el producto y todo está en perfecto orden.
¿Qué es lo que ha podido ocurrir?

Pues sencillamente, que aunque el producto reuniera todas las condiciones ha faltado el último control, porque se ha olvidado lo que puede ocurrir en caso de una inadecuada utilización del producto por parte del distribuidor o del consumidor.

Por ello, el Gerente de Riesgos no solamente debe controlar los riesgos internos en la forma anteriormente descrita, sino también el riesgo externo y garantizarse que los daños causados por el producto son consecuencia de una circunstancia ajena a la empresa o son exclusivamente responsabilidad del perjudicado, únicos motivos que pueden liberarla de tal reclamación.

El Gerente de Riesgos tiene que revisar en profundidad qué es lo que se le explica al distribuidor y al consumidor y qué es lo que se le debe explicar de forma inequívoca, es decir controlar etiquetas del producto, catálogos, publicidad, etc..

Todas aquellas circunstancias y especificaciones cuya no observancia pueden deteriorar el producto deben quedar claramente advertidas: fechas de caducidad, sistemas de almacenamiento y transporte, temperaturas de conservación, composición, especificaciones técnicas, límites de utilización, contraindicaciones de uso, riesgos de toxicidad, incendio, explosión, corrosión, etc., teniendo en cuenta la normativa vigente en cada materia y en los temas no regulados, mejor pecar por exceso que por defecto.

Y por último, si a pesar de todas las precauciones y controles se detecta posteriormente a su distribución, que una o varias partidas del producto se han entregado con un defecto, organizar los medios necesarios para advertir a los clientes y retirar el producto del mercado, operaciones siempre delicadas pero imprescindibles y exigidas legalmente cuando pueda afectar a la salud o seguridad de las personas y cuyo buen planteamiento puede suponer incluso una mejora de la imagen de la empresa o su caída irreparable si no se hace así.

El contenido de la Ley 26/84 de 19 de Julio para la Defensa de los Consumidores y Usuarios, constituye la obligada referencia para el Gerente de Riesgos de cara al control de los mismos.

2.2.4.- FINANCIACION DE LOS RIESGOS

En la citada Ley se establecen para los fabricantes y distribuidores, dos regímenes de responsabilidad:

- Por culpa, con inversión de la carga de la prueba.*
- Por riesgo, es decir, responsabilidad objetiva.*

Esto quiere decir que en caso de producirse el daño o perjuicio y éstos son reclamados, como mínimo la empresa tiene que demostrar, con los consiguientes gastos, que ha cumplido "las exigencias y requisitos reglamentariamente establecidos y los demás cuidados y diligencias que exige la naturaleza del producto, servicio o actividad".

Si su producto es uno para el que la Ley determina responsabilidad por riesgo, no hay que demostrar nada, solamente pagar lo que amistosamente se acuerde o bien lo que dicte el juez.

Por lo tanto el fabricante o el distribuidor de productos o servicios se encuentra en una situación en la que por una parte está obligado a cumplir diligentemente todos los requisitos y normativas que afecten a su actividad, pero ese cumplimiento no le exime de su responsabilidad y por lo tanto puede verse abocado a satisfacer una indemnización, ilimitada en el régimen de culpa y con un difuso límite de 500 millones de pesetas para el régimen objetivo.



- **inversiones costosas, impuestas por una sentencia judicial, por una decisión administrativa o por la presión de la opinión pública.** Por ejemplo, cuando se demuestra que el suelo de un terreno en propiedad está gravemente contaminado.
- **publicidad negativa en la prensa y entre la clase política-administrativa.** Un factor difícil de cuantificar pero no por ello menos importante en una sociedad donde la conciencia medioambiental crece día a día.

Como en otros terrenos de gestión, la empresa deberá anticiparse a los acontecimientos en su gestión medioambiental: identificar y evaluar riesgos, formular prioridades, tomar medidas allí donde sea necesario, prever riesgos futuros, etc.

Para actuar eficazmente, sin embargo, la empresa también tiene que ser consciente de que la problemática medioambiental exige un tratamiento integral y multidisciplinario. Porque no se trata sólo de buscar una solución técnica puntual a un problema particular en el proceso de producción. Los problemas medioambientales se pueden generar también fuera del proceso de producción, bien sea en el transporte y almacenamiento de materias primas y producto final, o incluso en el uso de este último por el consumidor. Se acaba de citar el caso del amianto.

Y lo que es más importante, la eliminación de un riesgo medioambiental no se puede enfocar solamente desde una óptica técnica. La búsqueda de una solución exige una evaluación de los aspectos financieros, organizativos, laborales y de imagen externa. Por ello, la gerencia medioambiental se debe enfocar de forma integral, y debe tener un lugar destacado en la empresa, al lado de la gestión financiera, técnica-productiva y de recursos humanos.

Se mire como se mire, el medio ambiente cuesta dinero al empresario. Algunas compañías calculan que el acatamiento de todas las normas de seguridad y medioambientales duplica o incluso triplica el coste de una inversión. Sin embargo, hay que tener en cuenta los riesgos que se evitan: multas, indemnizaciones, posteriores modificaciones de instalaciones por la fuerza, y publicidad negativa. Y no nos olvidemos de las ventajas secundarias: en muchos casos, la inversión medioambiental



aumenta la eficacia del proceso productivo, desde este punto de vista, estas inversiones son rentables. Para elevar esta rentabilidad al máximo, una gestión medioambiental integral y profesional es una exigencia fundamental.

En nuestra opinión, el papel del consultor medioambiental en este contexto es ayudar a la compañía en la solución integral de su problema. No debe limitarse a actuaciones puntuales como llevar a cabo un diseño. El consultor medioambiental es un partner profesional del empresario. Debe asistir en todos los terrenos donde a éste le falta tiempo, conocimientos o experiencia para encontrar e implementar una solución a sus problemas. No valen análisis aislados, ni propuestas vagas. La empresa necesita soluciones concretas y necesita saber cuánto cuestan, cómo las puede adoptar y qué consecuencias tiene para determinadas áreas de gestión de la compañía. Y, puesto que cada empresa es única, necesitará una solución hecha a su medida.

Esto significa que el consultor profesional analiza las particularidades de una compañía. Debe seleccionar una solución para la empresa, que sea óptima desde el punto de vista técnico. Pero que a la vez sea compatible con la realidad financiera, organizativa y comercial de la compañía. Un consultor experimentado es capaz de especificar detalle por detalle las consecuencias de la solución dada al problema de su cliente. Sabe seleccionar la empresa que deba ejecutar el proyecto. Es capaz de dialogar con las autoridades públicas, pedir subvenciones, formar al personal, poner en marcha las instalaciones elegidas, diseñar e implantar sistemas de gestión y de mantenimiento para las nuevas instalaciones. En una palabra, ofrece un servicio completo, tanto técnico como financiero y organizativo, a un elevado nivel.

Por ello, un consultor medioambiental preparado dispone de profundos conocimientos técnicos y de una larga experiencia internacional. Conoce las últimas directrices, leyes, normas y reglamentos, y su interpretación por las diferentes administraciones públicas. Entiende el funcionamiento de una empresa en sus aspectos financieros, organizativos y laborales. Sabe trabajar en un equipo multidisciplinario, también con otras empresas consultoras o de ingeniería, porque reconoce que es muy difícil que todos y cada uno de los conocimientos y experiencias necesarios estén disponibles en una sola empresa. Y, apoyándose en todo esto, sabe ofrecer soluciones que funcionan.



La implantación de un sistema de gestión de calidad medioambiental puede ofrecer una respuesta adecuada a la problemática descrita anteriormente, mediante una actuación integrada dentro de un programa de aseguramiento de calidad según la normativa ISO-9000.

2. LA GESTION MEDIOAMBIENTAL COMO ELEMENTO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

El interés por sistemas de aseguramiento de la calidad medioambiental (*'environmental care'*) por parte del empresariado e instituciones es cada vez más notable.

Por parte de la Administración se estimula el desarrollo e implantación de dichos sistemas porque que se consideran como la forma correcta para fomentar un control interno de los aspectos medioambientales. Podemos manifestar nuestro apoyo a dicho desarrollo, pero quisiéramos abogar por la implantación de una visión integrada.

Desafortunadamente la gestión medioambiental es aún frecuentemente considerada como un campo de atención independiente. Esto da lugar a la existencia de diferentes sistemas de calidad para gestionar:

- la productividad
- los aspectos medioambientales,
- las condiciones laborales, de seguridad y de higiene
- los aspectos logísticos
- los aspectos energéticos.

Para cada sistema se tiende a volver a inventar la rueda (del sistema de calidad). Este tipo de separación influye negativamente sobre la eficacia de cada sistema individual. Tampoco favorece la claridad sobre el 'por qué' de los sistemas, y un nivel óptimo de costes de dichos sistemas.