


N. 42265
R. 40845

CEGERS 90



MADRID, 28-29 de MARZO de 1990

Casos Prácticos de Gerencia de Riesgos
*La Gerencia de Riesgos en Grupos
Comerciales*

Julio Saez Castillo. (EL CORTE INGLES, Director
de la División de Seguros de Empresas)

=====
LA GERENCIA DE RIESGOS
EN
GRUPOS COMERCIALES
=====
JULIO SAEZ CASTILLO

LA GERENCIA DE RIESGOS EN GRUPOS COMERCIALES

<u>INDICE</u>	<u>PAGINA</u>
1.- INTRODUCCION	1
2.- ORGANIZACION DE LA GERENCIA DE RIESGOS	2
3.- ANALISIS DE LA GERENCIA DE RIESGOS	4
3.1.- TRANSPORTE	6
3.2.- ALMACENAMIENTO	9
3.3.- CENTROS COMERCIALES	15
4.- RESULTADOS Y CONCLUSIONES	27

1.- INTRODUCCION

Para poder situarse dentro de la problemática general que en cuanto a riesgos afecta a un grupo comercial como el que se va a tratar, es necesario, dada su dimensión y diversidad de actividades, ceñirse a lo que es específicamente la faceta de venta de productos y servicios al cliente en lugares concretos, como son los Centros Comerciales.

Pero para que el hecho de la venta se produzca existen como es obvio, una serie de procesos simultáneos sin los que ésta no sería posible y que también serán analizados, como parte de un conjunto inseparable.

Una vez acotado el campo en el que se va a desarrollar la exposición hay que resaltar una serie de características generales que distinguen, unas más favorablemente y otras menos, esta actividad de la de producción industrial.

Parece indudable que la peligrosidad intrínseca es a priori menor en este caso, entendiéndola como la probabilidad de que las condiciones del propio proceso generen un accidente de forma espontánea y por lo tanto una pérdida que pudiera ser grave.

Sin embargo, representa un riesgo mucho más delicado que el industrial el hecho de que la mayor parte del proceso comercial se realiza en contacto con el cliente, lo que supone que si el espacio físico donde dicho contacto se produce queda afectado por un siniestro, aunque sea parcialmente, la venta podría verse interrumpida de forma total hasta su reparación, con la consiguiente pérdida.

A esto hay que añadir la pérdida de mercado consecutiva a la pérdida de imagen que se produciría, si los posibles compradores pensarán que los Centros Comerciales no son lugares seguros.

No es necesario resaltar la muy diferente publicidad en cantidad y contenido que recibe un siniestro en los recintos industriales, en los que parece mucho más asumido el riesgo, que cuando se produce en cualquier lugar de afluencia de público.

Por lo tanto, cualquier incidencia que perturbe esa relación distribuidor-cliente puede causar una pérdida a la empresa y esto hace que sea este aspecto uno de los que más haya que considerar a la hora de enfrentarse a la Gerencia de este tipo de riesgos, sin olvidar por supuesto los habituales en cualquier actividad.

Por último, hay que comentar la dimensión del riesgo, que debido a sus características de funcionamiento ha de configurarse necesariamente concentrado, alcanzándose muy altos cúmulos y por consiguiente muy altas pérdidas potenciales que es necesario controlar con medios de cuya fiabilidad deben caber pocas dudas.

2.- ORGANIZACION DE LA GERENCIA DE RIESGOS

Para llevar a cabo esta labor existe una serie de Departamentos, algunos de los cuales por su tamaño constituyen empresas con entidad propia dentro del Grupo, como es el caso de Construcciones, Promociones e Instalaciones, S.A. y Centro de Seguros, Correduría de Seguros S.A. que realizan cada uno su tarea específica pero coordinada con los demás, proponiendo a la Dirección General las soluciones a los problemas planteados y llevando a cabo la puesta en práctica de las mismas, según la decisión adoptada por ésta.

La identificación de los riesgos se realiza conjuntamente por el Departamento de Seguridad y Prevención del Grupo, los Aseguradores y Centro de Seguros.

Las conclusiones de los informes que sobre este punto se realizan anualmente, son analizadas y evaluadas también de forma conjunta, decidiéndose las medidas a adoptar, que pueden ser de diversa índole.

Si se trata de la implantación o modificación de una instalación, Seguridad encargará a Construcciones la gestión para que se realice la misma, recepcionando posteriormente dicha instalación y encargándose de su mantenimiento a partir de ese momento, así como del de todas las ya existentes.

Las decisiones en cuanto a la propia asunción de riesgos o su transferencia al seguro y en qué medida y condiciones, corresponden a Centro de Seguros, que diseña y negocia las distintas coberturas con las Aseguradoras.

Todo este proceso se realiza cada vez y previamente a la apertura de un nuevo Centro Comercial, almacén o edificio administrativo del Grupo y anualmente de forma general.

Cualquier accidente que se produzca por mínimo que sea es registrado, analizadas sus causas y verificado si el funcionamiento de los medios de control, tanto humanos como materiales, han actuado correctamente.

De este estudio, cada parte implicada sacará las conclusiones que afectan a su cometido y adopta las medidas de corrección si es que procede, bien sea en temas de instalaciones, organización o aseguramiento.

Todo ello es llevado a una estadística anual que permite una visión general del resultado en cada tipo de riesgo,

evaluando factores, como son la frecuencia, intensidad máxima de los daños, el coste medio, pérdidas recuperadas del seguro, costes de las medidas de protección o modificaciones adoptadas, lo que permite observar la evolución del comportamiento del riesgo y el grado de efectividad de las decisiones que se tomaron en cada momento.

El número de personas con dedicación exclusiva o parcial a labores de gerencia de riesgos y seguridad, puede estimarse en estos momentos entre el 8 y el 10% de la plantilla total del grupo que es de 43.000 personas, lo que puede dar una idea del nivel de atención que se presta a este tema.

3.- ANALISIS DE LA GERENCIA DE RIESGOS

El método que se va a seguir para exponer este análisis de una forma breve es el siguiente:

Se distinguen las tres actividades principales que conforman el proceso necesario para la distribución de bienes, como son

- TRANSPORTE
- ALMACENAMIENTO
- VENTA AL PUBLICO

Dentro de cada una de ellas, se identificarán los riesgos potencialmente más peligrosos en cuanto a pérdidas

- MATERIALES
- PERSONALES
- PATRIMONIALES

y cada una de ellas, su

- EVALUACION
- PREVENCION Y CONTROL
- TRANSFERENCIA

Para ayudar a hacerse una idea de la escala de cada problema, se utilizarán algunos datos referidos globalmente a las empresas del grupo que realizan la venta de mercancías, EL CORTE INGLES S.A., HIPERCOR S.A. y la que recientemente ha iniciado su andadura, INFORMATICA EL CORTE INGLES, S.A.

Un diagrama de flujo simplificado de la actividad, también es útil para observar dónde se produce cada una de las diferentes situaciones:

- Las mercancías son transportadas desde los Centros de producción de los distintos proveedores hasta los Centros de Almacenamiento y Distribución (C.A.D.) regionales.
- En estos puntos, la mercancía es desembalada, contada, revisada, nuevamente embalada, etiquetada, clasificada por departamentos de venta y almacenada.
- Desde el C.A.D. es transportada a los distintos Almacenes Locales o bien directamente a los Centros Comerciales donde se efectúa la venta.
- Parte de la mercancía vendida es entregada en el domicilio del cliente, así como la no vendida es nuevamente trasladada a los distintos puntos de almacenamiento.

3.1.- TRANSPORTE

Ofrecer al público el acceso a los bienes que puede adquirir en los distintos Centros Comerciales, ha supuesto el que durante el año 1.989, haya sido necesario transportar mercancías por valor de 770.000 millones de pesetas, lo que viene a ser una cifra de unos 2.100 millones diarios.

Pero si se observa el anterior diagrama, puede verse que en el caso más simple, una mercancía sufre al menos dos transportes con sus correspondientes operaciones de carga y descarga.

Esto es si se trata de un proveedor nacional, ya que si es importada el proceso se complica más al tener que considerar cambios de medio de transporte, paso de aduanas, estancias intermedias, etc.

Por lo tanto el movimiento real se puede estimar, considerándolo como situaciones de riesgo, en aproximadamente 2,5 veces esa cifra, es decir casi dos billones de pesetas, lo que traducido a una media diaria se acerca a los 5.500 millones de pesetas.

El tipo de mercancía es absolutamente diverso, desde productos perecederos de alimentación hasta grandes volúmenes, pasando por casi todos los tipos de artículos de consumo que hoy día existen en el mercado.

Los medios de transporte son todos los posibles, terrestre, aéreo y marítimo, así como el ámbito del mismo que cubre el mundo entero.

Por todo ello, las posibilidades de siniestro son innumerables, siendo necesario establecer medidas de

prevención que reduzcan al mínimo el número de accidentes y el alcance de los mismos.

Para reducir el número la única posibilidad que existe es, dado que gran parte del volumen transportado lo realizan terceros, una selección adecuada de los que ofrecen una mayor garantía en cuanto a profesionalidad y solvencia, aunque esto ayuda solamente a resolver parte del problema por la cantidad de factores de riesgo que son ajenos al transportista y por lo tanto están fuera de su control.

Se hace necesario por lo tanto aplicar otra medida para paliar la posible pérdida, reduciendo al mínimo posible dentro del margen de rentabilidad, los cúmulos de valor por envío, como en la práctica se viene haciendo.

El resultado es que se produce un alto número de incidentes, en valor absoluto, pero que supone un % de frecuencia mínimo si se compara con el de movimientos realizados, con muy bajo coste medio de pérdidas y un monto total también relativamente pequeño.

Esta situación permitió que durante mucho tiempo se autoasegurase buena parte de los distintos tipos de transporte realizados, con un resultado muy beneficioso para el grupo, hasta que este procedimiento dejó de ser interesante para las empresas por las razones conocidas de nuevo tratamiento fiscal, pasándose desde entonces la asunción del riesgo al mercado asegurador.

Las Pólizas de seguros contratadas para esta actividad han ido adecuándose a lo largo del tiempo, tendiendo a conseguir lo que siempre se desea de un seguro, es decir la máxima cobertura y el menor coste posibles y,

lo que en este caso es imprescindible, una administración sencilla para todas las partes implicadas.

Actualmente se dispone de una Póliza cuya cobertura es de las más amplias que pueden adquirirse en el mercado, perfectamente suficiente y con un sistema totalmente abierto lo que junto con unos niveles de franquicia adecuados, hacen que

- La administración sea mínima
- El resultado técnico sea positivo

lo que redunda en beneficio tanto de los Aseguradores como del Asegurado, que participa de los mismos.

Presenta además esta Póliza una particularidad, posible por las características del riesgo.

A la vista del número de rotaciones que las existencias de un Centro de Almacenamiento o de Venta tienen al cabo de una anualidad, se extiende el concepto de estancia a las mismas, garantizándose por lo tanto dentro de esta Póliza, con lo que se logra para ellas una cobertura de Todo Riesgo mucho más amplia que cualquiera de las que existen en los otros Ramos de Seguros Contra Daños y a un coste reducido.

Este sistema permite descargar los cúmulos de riesgo de las Pólizas que protegen el inmovilizado del grupo, dando al Asegurador una gran facilidad de colocación y obtención de mejores condiciones, resultando pues un planteamiento favorable para todos.

3.2. ALMACENAMIENTO

Los Centros de Almacenamiento constituyen el segundo paso en la cadena del proceso de la actividad, según se observaba en el diagrama de flujo, realizándose en ellos las tareas de revisión, clasificación, almacenaje y distribución posterior a los puntos de venta.

El riesgo mayor por su volumen lo constituye el C.A.D. de Valdemoro, que presenta las siguientes características:

Es un edificio de una sola planta, excepto en la zona de oficinas, cuyas dimensiones son aproximadamente 697 m. de longitud y 394 m. de anchura, con una superficie total de unos 275.000 m². y 1.900.000 m³. de volumen, lo que le convierte en el almacén de este tipo mayor de Europa.

La mercancía es de todo tipo, excepto productos perecederos de alimentación y la mayor cantidad la constituyen las prendas de confección.

En él trabajan unas 1.200 personas de las cuáles, unas 200 personas están dedicadas a labores de seguridad y prevención, bien de forma exclusiva o con acciones prefijadas en caso de alarma.

En el C.A.D. la mercancía es descargada en un muelle interno centralizado, transportada mediante carros con selección magnética de recorrido y arrastre automático que llegan con su carga al departamento de revisión específico.

Una vez que está dispuesta para ser almacenada se traslada por el mismo sistema o por sistemas automáticos de transporte aéreo si son prendas de cuelgue, hasta el punto de almacenamiento donde permanecerán hasta su salida.

Estos sistemas, además de otras ventajas, evitan el trasiego manual de mercancías, lo que se traduce en la reducción casi total de pérdidas por caídas e impactos.

Pero indudablemente el riesgo potencialmente más peligroso, dentro de los considerados Riesgos Ordinarios, lo constituye el incendio, dado que la práctica totalidad de las mercancías almacenadas son fácilmente combustibles.

Si este se produjera en un almacén de estas dimensiones en el que no se hubieran tomado una serie de medidas preventivas o solamente las más elementales, la pérdida sería probablemente enorme, si no total, no sólo en cuanto a daños materiales, pues la pérdida consecencial por la disminución de ventas (los Centros Comerciales tienen stocks reducidos) o el aumento del coste de explotación, sería también muy fuerte, debiendo añadir además la previsible pérdida de mercado.

Con esta fácil evaluación del riesgo, de la que puede encontrarse ejemplos de grandes siniestros en almacenamientos, quedan pocas dudas en cuanto a las decisiones que en su momento hubo que tomar respecto a la reducción

del siniestro máximo posible y probable.

La primera fue el propio diseño del edificio, que conservando la unidad necesaria para su funcionamiento, se proyectó con una compartimentación en 13 áreas de incendio, mediante muros y puertas cortafuegos, y una estructura de pórticos de hormigón prefabricado con jácenas y viguetas del mismo material, que dan una RF mínima del conjunto de cuatro horas y probablemente muy superior.

Solamente esta medida supone reducir el SINIESTRO MAXIMO POSIBLE a un 35% del cúmulo total.

Para conseguir la reducción del SINIESTRO MAXIMO PROBABLE, se implantaron los medios manuales habituales, extintores, bocas de incendio interiores y exteriores y una instalación de rociadores automáticos para la cobertura total del riesgo, con un número aproximado de 31.000 cabezas.

La reserva de agua, exclusiva contra incendios, es aproximadamente de dos millones de litros repartidos en seis aljibes, que surten a tres equipos de bombeo situados en edificios independientes del almacén y entre sí.

La apertura de cualquier puesto de control o el arranque de cualquier bomba contra incendios, así como el cierre de cualquier válvula de paso de agua por descuido o sabotaje, es señalizada de forma inmediata en una serie de paneles atendidos las veinticuatro horas del día, dando su ubicación exacta y permitiendo la rápida intervención de los servicios de vigilancia y extinción.

Además de las operaciones de mantenimiento habituales, una vez a la semana se realiza una prueba de toda la instalación comprobando el correcto funcionamiento,

tanto de los elementos de la misma como de los de señalización electrónica de alarmas.

Existen además protecciones puntuales con detección y extinción automáticas en aquellos puntos que ofrecen una especial peligrosidad.

Todo ello se completa con un equipo humano formado por las 200 personas antes citadas con un Jefe de Seguridad al frente de ellas, que reciben cursos y entrenamiento periódicos y mantienen la vigilancia de forma permanente.

Este conjunto de medidas permite evaluar sin que deba ser considerado un supuesto excesivamente optimista, que el P.M.L. de este riesgo quede reducido al máximo valor que quede cubierto por un área de funcionamiento estimado para la instalación de rociadores, lo que constituye una cifra insignificante frente al total.

Pero para evitar que esto se pueda comprobar en la realidad, se mantiene de forma permanente una especial vigilancia de todas aquellas situaciones que pueden generar un incendio, especialmente a

- Orden y limpieza, guardando las normas de almacenamiento y depositando el material de embalaje en cubetos metálicos que se vacían de forma continuada.
- Observancia de la regla de NO FUMAR de manera estricta.

- Mantenimiento permanente del buen estado de la instalación eléctrica y de su uso correcto.
- Control de operaciones que supongan la utilización o creación de puntos calientes.
- Control de accesos al recinto, al edificio y a zonas restringidas del mismo.
- Aislamiento en zonas compartimentadas de las actividades que suponen una agravación del riesgo. En el caso de las instalaciones de energía, se ubican en edificios distintos al principal.

En lo que se refiere a la protección de las personas las características del C.A.D. hacen que no sea problemática ya que:

- Su distribución en naves regulares, siendo muy diáfanas aquellas en las que hay mayor número de personas, hace que sea muy sencillo familiarizarse con el lugar y encontrar rápidamente las vías de escape, que están señalizadas.
- Su gran superficie permite mantenerlas sin aglomeraciones de personas y mercancías que puedan dificultar la salida en un momento de alarma.
- La previsible no ocurrencia de un incendio de rápido desarrollo ni de explosiones que puedan sorprender a las personas, así como la protección de la instalación de rociadores, permitiría en caso de producirse un conato, la evacuación ordenada y rápida del lugar, en el que solamente quedarían los equipos de extinción.

- Existe un Plan de Alarma y Evacuación con prácticas periódicas, por lo que cada persona conoce y ha llevado a cabo múltiples veces las acciones que debe emprender ante una situación de emergencia.

Existe otro almacén de estas características aunque de menor tamaño, el C.A.D. de MONTORNES DEL VALLES y uno en proyecto.

En segunda línea existen unos 20 almacenes cada uno específico de un Centro Comercial ya de volumen más reducido y un alto número de almacenes auxiliares de dimensión normal.

En todos ellos el nivel de protección es el mismo que en el C.A.D.

Pero a pesar de todo y como no se puede prever todas las contingencias, es necesario cubrir la posibilidad que evidentemente existe, aunque su probabilidad sea muy baja, de ocurrencia de un siniestro que produzca graves daños. Por ello se transfiere al seguro dicha posibilidad, pero también se hace evidente que esta transferencia no sería asumible por el mercado asegurador o lo sería en unas condiciones mucho más gravosas si no existiera por parte del empresario esta conciencia de riesgo y su aportación al control de la posible pérdida.

Como la cobertura de seguro de este riesgo se incluye dentro de las Pólizas que contempla el resto de los del grupo, se tratará en el punto siguiente ya que es general para todos ellos.

3.3.- CENTROS COMERCIALES

El Grupo El Corte Inglés tiene en la actualidad abiertos al público 18 Centros Comerciales de El Corte Inglés, S.A. y 7 hipermercados pertenecientes a Hiperacor, S.A.

La superficie construida es de aproximadamente 1.300.000 m². y la de ventas 651.324 m². en los Centros Comerciales lo que supone una media por Centro, de 72.000 m². construidos y 36.000 m². de venta.

Por lo que respecta a Hiperacor, S.A. la superficie construida es 293.000 m². y la de ventas de 123.100 m². con una media de 41.857 m². y 17.500 m². respectivamente por situación.

Los cúmulos mayores los representan el Centro Comercial del Paseo de la Castellana de Madrid y el Hipermercado de San José de Valderas de Alcorcón (Madrid).

El primero tiene una superficie de 80.000 m². aproximadamente y el segundo de 66.500 m².

El diseño de los Centros y el de los Hipermercados es diferente en cuanto a su organización, tratándose de edificios en altura los primeros, (entre 7 y 8 plantas) mientras que en los segundos la mayor parte de la superficie se dispone en planta baja, dejando una parte distribuida en normalmente cuatro plantas, donde se instalan las Tiendas Cortty y las oficinas.

Por lo demás y en cuanto a nivel de protección se refiere, es igual en unos y otros.

Se analizará el riesgo que supone un Centro Comercial, potencialmente más grave que un Hipermercado por su tamaño, configuración, tipo de mercancía, valor y afluencia de público.

De forma análoga a la consideración que se hizo en el análisis del C.A.D., no es difícil imaginarse las posibles consecuencias que tendría un siniestro en un edificio de esas dimensiones lleno de materias casi todas fácilmente combustibles, algunas inflamables como sprays, barnices, pinturas, etc., si no se tomaran las medidas oportunas para prevenirlo y limitar su posible alcance.

También existen grandes siniestros, algunos cercanos, que reflejan lo que este tipo de riesgo significa y la absoluta necesidad de procurar la máxima atención a la prevención de daños.

Pero indudablemente es la responsabilidad moral en la protección de las personas la que pesa de manera preponderante y muy por encima de cualquier otra consideración a la hora de tomar decisiones en cuanto a prevención y protección.

La afluencia de personas a los distintos centros de venta está cuantificada en una media de 30.000 diarias, cifra que se ve fuertemente incrementada en fechas señaladas como son Campañas Especiales, Rebajas y por último las que constituyen los momentos punta de estancia de público, que son las Navidades y especialmente Nochebuena y Reyes, en que se alcanzan las 100.000.

Además, las características que reúnen estas situaciones no ayudan a tranquilizar el ánimo:

- Gran parte de las personas son de edades o elevadas o cortas, con lo que ello implica en cuanto a lentitud de reflejos y potencia física.
- La situación mental es de absoluta relajación en cuanto a la posibilidad de un accidente, con lo que la primera reacción sería de desconcierto y posteriormente de pánico.
- El local, salvo para los habituales, es desconocido, pudiéndose originar movimientos masivos en sentidos opuestos, creándose una situación muy peligrosa.
- La gran cantidad de personas que hay en un momento punta podrían colapsar, si no se reparte adecuadamente, las vías de escape existentes.

La situación de partida es pues la siguiente:

- Un riesgo concentrado, con elevado cúmulo de personas y de valor material.
- Mercancías que son fácilmente combustibles y en conjunto una carga térmica notable.
- Disposición en altura, lo que favorece el desarrollo de un posible incendio.

Por lo tanto se hace necesario:

- Reducir los cúmulos a áreas de incendio lo más pequeños posible.

- Evitar la creación de posibles focos de incendio.
- Detectar de forma inmediata los que se produzcan.
- Controlar y extinguir aquéllos que consigan desarrollarse.
- Evacuar el edificio en el menor tiempo.

La solución al primer punto nace como en el caso de los C.A.D. con el propio diseño de los edificios, que tiene las siguientes características:

- Elementos estructurales con RF mínima de 240 minutos.
- Fachadas ciegas en zonas de venta, lo que corta el desarrollo en altura del fuego por el exterior.
- Empleo de materiales de revestimiento y decoración lo más estables al fuego posible.
- Ausencia de cualquier elemento combustible en vías verticales de comunicación.
- Sellado de pasos de cables y conducciones, horizontales y verticales.
- Instalaciones de aire acondicionado independientes por cada planta.
- Compartimentación mediante muros y puertas corta-fuegos o cortinas de agua, de aparcamientos, vestíbulos de independencia, vías de escape y comunicaciones verticales.

- Mantenimiento en lo posible de buena accesibilidad para los medios públicos de extinción.

El Control del segundo aspecto se trata de conseguir a través de:

- Un programa de mantenimiento en todas sus facetas, predictivo, preventivo y de reposición, para todas las instalaciones del centro, especialmente aquellas que suponen un riesgo especial, como son la de gas en cafeterías, cocinas, obradores, etc. y la eléctrica.
- Control de operaciones en caliente, tomándose las precauciones necesarias en todos los casos.
- Control de la prohibición de fumar. Esto no resulta fácil al no tener aún fuerza legal y si bien es cierto que cada vez existe una mayor concienciación cívica del riesgo que esto implica, aún quedan personas que se niegan a dejar el cigarrillo cuando son invitadas a hacerlo por algún vigilante.

Si a pesar de todas estas medidas se produce un foco que pueda degenerar en un conato de incendio existe una red de detección automática con cobertura para la totalidad del edificio, que permite localizar exactamente la zona donde se encuentra a través de la central de alarma, interviniendo rápidamente los servicios de extinción propios del Centro.

En el supuesto de tratarse de un fuego de desarrollo rápido por el tipo de mercancía o porque por alguna razón no se controle en los primeros instantes, todo el edificio esta protegido por una instalación de rociadores

automáticos que controlarían el incendio, probablemente lo extinguirían, o bien esto se conseguiría con la utilización de los medios manuales, extintores y bocas de incendios instalados en todas las plantas.

Sólo las instalaciones de detección y extinción suponen aproximadamente el 3% del coste total de construcción de un Centro.

Si el desarrollo de los acontecimientos aconsejara tomar la decisión de evacuar el mismo, éste dispone de las siguientes medidas para hacerlo de la forma más fácil y rápida posible:

- Todas las vías principales de circulación en las plantas están señalizadas con pavimento de distinto color al resto, tienen la anchura adecuada y se encuentran permanentemente despejadas de expositores o cualquier mercancía u obstáculo.
- Recorriendo cualquiera de ellas se accede a una vía de escape, existiendo varias por cada planta.
- El acceso a estas vías está suficientemente señalado.
- Las vías de escape están construidas con materiales incombustibles y libres de todo tipo de mercancías, estando además compartimentadas respecto a la planta.
- Existe un Plan de Emergencia y Evacuación que prevé un tiempo máximo para la misma de diez minutos, tiempo que fue sensiblemente inferior en las dos ocasiones de emergencia real en que se ha

puesto en práctica, ambas por atentados terroristas.

Pero todo este conjunto de medidas no tendría efectividad sin el equipo humano que está a su servicio, de forma que un Centro dispone de las siguientes personas dedicadas a la seguridad:

- 1 Jefe de Seguridad.
- Equipo de Bomberos formado por 20 ó 30 personas según el Centro, que tiene a su cargo el mantenimiento y pruebas semanales de las instalaciones contra incendios.
- En cada planta, 10 personas se encargan en caso de alarma de controlar la parada de ascensores y escaleras mecánicas, organizando la evacuación de la misma según el Plan establecido.
- Entre 10 y 15 vigilantes propios distribuidos por todo el Centro.
- De 6 a 8 Vigilantes Jurados, contratados, situados en planta baja que es donde se producen las mayores aglomeraciones y la mayor posibilidad de disturbios.

Es decir que en cada Centro existe como media un número aproximado de 100 personas, cuyo cometido es la protección de las que están en el interior de los mismos y de los bienes materiales contenidos en ellos.

Todo lo anterior se refiere al tipo de siniestro que puede tener un mayor alcance, el incendio, pero la actividad de un Centro Comercial tiene otros riesgos que con una intensidad de daños pequeña, pueden llegar a suponer fuertes pérdidas si se tiene en cuenta la frecuencia que se puede alcanzar con un número de

225.000.000 de personas que anualmente visitan los Centros Comerciales.

El riesgo que supone el hurto de pequeñas mercancías, generalmente de escaso valor, se previene mediante la protección electrónica de los artículos y una vigilancia permanente de los mismos.

Mayor problema suponen los accidentes que se producen en distintos puntos, principalmente en escaleras mecánicas, accesos, supermercado y aparcamientos. Del total de los producidos en la última anualidad, el 30% corresponden a escaleras mecánicas, en su mayoría por imprudencia de niños y negligencia de sus acompañantes o pérdida de equilibrio de personas de elevada edad. El 10% a caídas en los accesos, el 8% caídas en supermercado y el 7% incidentes en aparcamientos, como sustracciones, caídas de barrera, o daños a los vehículos. El resto se reparte de forma dispersa.

La prevención de estos accidentes, que pueden dar lugar a reclamación, se realiza mediante el mantenimiento de los límites de expositores, limpieza de suelos, eliminación o señalización adecuada de puntos que suponen riesgo, vigilancia, etc., de forma que la frecuencia es aproximadamente del 0,0005%, cifra verdaderamente baja.

De ellos, solamente en el 18% de los casos se ha mantenido una reclamación en firme por parte de los perjudicados, habiéndose disuadido mediante una postura de firmeza a quienes han intentado abusar del interés de la empresa en mantener una imagen de servicio y atención a sus clientes.

Esto se refleja en que solamente el 7% de los incidentes se han resuelto mediante una indemnización por acuerdo amistoso.

Como colofón al análisis, evaluación y control de los riesgos que amenazan la actividad de un Grupo Comercial como es este caso, es necesario detenerse en uno que ya es general para cualquier empresa en mayor o menor medida y sea cual sea su dedicación, pero que aquí cobra una especial importancia por la incidencia que tiene en todas las fases del proceso comercial.

Se trata del riesgo informático. El abastecimiento, control y distribución del volumen de mercancías antes citado, sería imposible de mantener con los medios humanos disponibles y los costes de explotación se dispararían si no existiera una herramienta como es la gestión informatizada del proceso.

Como ejemplo, basta señalar que cuando una mercancía es retirada de su lugar de almacenamiento en un C.A.D., el operario del medio de transporte recoge en un terminal instalado en el mismo la referencia, que es transmitida por radiofrecuencia al Proceso de Datos del Almacén, quien a su vez lo canaliza al Centro de Proceso de Datos.

En las cajas de los supermercados esto se lleva a cabo por scanners que leen los códigos de barras de los artículos.

De esta forma se gestiona todo el proceso de movimiento de mercancías, pedidos, control de stocks, etc.

La facturación a clientes también es una operación que se realiza de forma totalmente mecanizada, mediante

lectoclasificación de documentos de alta velocidad, identificación óptica de caracteres y por último impresión láser.

El aumento del coste de explotación que supondría la pérdida de estos medios ha llevado como en el caso de otros, a tratar de prevenir de forma adecuada cualquier riesgo que puede suponer su paralización.

En último término, se desarrolla cómo se realiza la transferencia al mercado asegurador de las posibles pérdidas que pueden producirse si a pesar de todo, las medidas antes analizadas fallan en alguna ocasión, o si ocurre un siniestro de carácter extraordinario de consecuencias difíciles de predecir.

A partir de los primeros años setenta se unificaron los contratos y garantías de seguro para los riesgos del Grupo en orden a conseguir una cobertura homogénea, unas condiciones más favorables de contratación y una administración más simple y por lo tanto más económica.

Las garantías se han ido adecuando a la oferta disponible en el mercado, siempre tratando de lograr la más completa, lo que ha venido facilitado por el grado de protección anteriormente expuesto, pero que a veces ha encontrado dificultades por los grandes cúmulos de capital que existen, sobre todo en situaciones de restricción del mercado de reaseguro como reacción al resultado siniestral general en épocas determinadas.

El criterio que siempre se ha mantenido ante estas fluctuaciones ha sido el de tratar de obtener una situación de estabilidad, sin entrar en el juego de subasta del Programa de Seguros, aunque sin perder en ningún momento

de vista las posibilidades que dicho mercado ofrece y pueden ser aprovechadas.

La composición del Programa es en su concepto tradicional, existiendo eso sí, algunas peculiaridades que son necesarias para adecuar las coberturas a las características de los riesgos. Cada Sociedad del Grupo tiene su propio Programa, con las matizaciones necesarias en cada uno de ellos de acuerdo con sus necesidades.

Los daños a los bienes se cubren en una Póliza de TODO RIESGO MENOS, que incluye la Avería de Maquinaria, el Robo y la Pérdida de Beneficios como consecuencia de cualquier daño no excluido por la Póliza.

Como datos a resaltar pueden citarse los siguientes:

- Existe un solo contrato para todas las situaciones de riesgo. (Aproximadamente 160 para El Corte Inglés).
- La indemnización se establece según un límite conjunto para daños y Pérdida de Beneficios, por grupos de riesgos de dimensión homogénea.
- Existe siempre una franquicia por siniestro, también de distinta cuantía según los riesgos y garantías.
- Para las Existencias se aplica una franquicia muy elevada, que coincide con el límite de indemnización de la Póliza de Transportes ya que como se recordará se aseguran en ella como Estancias.

- La garantía de Avería de Maquinaria cubre toda la existente, incluso los equipos electrónicos de proceso de datos.

- La cobertura de Robo sólo se extiende al dinero en metálico y valores, autoasegurándose el resto puesto que las franquicias pactadas hacen muy improbable un siniestro que las superase y el coste de la misma es elevado, por lo que resulta más conveniente esta fórmula.

- La Pérdida de Beneficios contempla la cobertura de disminución de Volumen de Negocio en centros de venta distintos del de ocurrencia del siniestro, para cubrir la posible pérdida que se produzca ante la retracción del público a nivel general después del mismo.

- Una Cobertura Automática evita las continuas declaraciones y suplementos que se producirían como consecuencia de las variaciones que se producen a lo largo del ejercicio.

Existen otras Pólizas contra daños, que por la naturaleza del riesgo que cubren o para poder controlar mejor su resultado, se establecen por separado como en el caso de Rotura de Cristales y Todo Riesgo Construcción.

Para la protección del patrimonio ante reclamaciones por daños y perjuicios causados a terceros, se dispone de una Póliza de R. Civil con un elevado límite de indemnización que contempla las garantías de Explotación, Patronal y Productos.

En ella también se ha pactado una franquicia que permite que su resultado técnico sea bueno, manteniendo su coste en un límite adecuado.

La cobertura de daños personales se realiza mediante Pólizas colectivas de Vida y Accidentes para los empleados del Grupo.

Como puede observarse el Programa es sencillo, lo que facilita su administración tanto para el Grupo como para los Aseguradores, evitándose al máximo todo tipo de movimientos de papel que suponen un gasto innecesario y no mejoran en nada la cobertura para el primero ni el Control del riesgo para los segundos.

4.- RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Para finalizar y como resumen de todo lo que a lo largo de esta exposición se ha tratado de transmitir, se aporta la evaluación del resultado real a lo largo de un periodo analizado de casi veinte años.

Para el Grupo, se considera suficientemente rentabilizada la inversión en medidas de seguridad puesto que se ha comprobado en muchas ocasiones que de no existir éstas, las pérdidas hubieran sido mucho mayores que lo que supone la misma.

Las pérdidas a cargo del autoseguro o asumidas como franquicias han sido menores que el coste de su transferencia.

De otra parte para el sector asegurador la asunción de los riesgos del Grupo ha supuesto una fuente de beneficio, ya que la tasa de siniestralidad del conjunto durante el periodo considerado es inferior al 25%.

La clave de esta situación debe buscarse en el convencimiento que ha existido y existe por parte de la Dirección de la necesidad de la aplicación sistemática de todas las técnicas encaminadas a la reducción de pérdidas, es decir la Gerencia de Riesgos y la estrecha colaboración que han aportado todas las partes implicadas en la misma, muy especialmente el mercado asegurador, que con el asesoramiento y apoyo prestados, en ocasiones a planteamientos que aparentemente se apartaban de la ortodoxia al uso y en otras sugiriendo innovaciones en métodos hasta entonces utilizados, han ayudado en gran medida a la consecución de este resultado.

Madrid, Marzo 1.990