

Gerencia de Riesgos en compras y suministros

JAVIER MÁRQUEZ CRESPO

Smithkline Beecham

Una gran parte de la actividad de una empresa se basa en productos y servicios que recibe del exterior. El conocimiento de estos riesgos, su análisis y tratamiento suponen un campo todavía no muy desarrollado y que debe ser tomado en consideración por la Gerencia de Riesgos en íntima colaboración con los Departamentos de Compras y Producción, al efecto de establecer aquellas medidas de prevención, seguridad y aseguramiento y control de calidad del proveedor y establecer dentro de los propios seguros de la empresa compradora coberturas claras para riesgos producidos por proveedores.

La función de compras se puede definir como aquella responsabilidad empresarial encargada de aprovisionar la empresa en las mejores condiciones de calidad/coste. Su objetivo consiste en la correcta gestión para adquirir bienes y servicios en las mejores condiciones posibles, buscando la calidad de la compra y del proveedor para aportar un valor añadido a la empresa considerando a las compras como un elemento estratégico para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La función de compras incluye las siguientes fases:

- Determinar las necesidades por el usuario.
- Seleccionar fuentes de suministros.
- Negociación, contratación, emisión y seguimiento de pedidos.
- Recepción y conformidad de los mismos.
- Control de resultados.

Los riesgos en compras

El propio valor estratégico de las compras obliga a analizar los riesgos que estas pueden generar a la empresa. Riesgos que se deben conocer y a los que se les debe aplicar un tratamiento adecuado para minimizarlos.

El tratamiento de estos riesgos involucra a distintos departamentos de la empresa (Producción, Compras, Departamentos legales, Control de Ca-

lidad, Logística, Gerencia de Riesgos, etc.) todos los cuales dentro de sus distintas responsabilidades deben crear un sistema de prevención de riesgos adecuado a las necesidades de cada empresa.

Como primer paso se establece la siguiente clasificación de riesgos en las compras.

- Riesgos de la calidad del bien o servicio (que la calidad de la compra sea la establecida para cumplir las especificaciones y que no contenga vicios ocultos que puedan ocasionar algún daño).
- Riesgos por daños ocasionados por defectos del bien/servicio adquirido.
- Riesgos de paralización de producción por falta de suministro del proveedor.

Cuadro I. Riesgos en compras

Riesgos de la propia compra.
Riesgos por daños ocasionados por la compra.
Riesgos de paralización de producción.

Control de riesgos en compras

El tratamiento de los riesgos requiere una identificación y análisis para evaluarlos y proponer aquellas medidas de prevención y aseguramiento de los mismos necesarias para minimizar el riesgo y sus consecuencias.

1) Identificación de riesgos

Este paso tiene por objetivo conocer la existencia de los riesgos en la compra de bienes y servicios y

su incidencia negativa en la empresa, para ello se deben efectuar diversos estudios de los proveedores:

- Inventario de Compras.
- Destino de las mismas (Producción, compras generales, otras).
- Ficha de proveedores (datos económicos, capital social, empleados, instalaciones, capacidad producción, etc.).
- Características técnicas de las materias primas.
- Transporte de mercancías.

2) Análisis de riesgos

Identificados los posibles riesgos se deben analizar para valorar sus posibles consecuencias y proponer medidas de prevención y transferencia de sus consecuencias económicas para minimizar su ocurrencia.

A la hora de analizar las consecuencias de un siniestro ocasionado por una compra se deben establecer las prioridades que la empresa tiene en algún producto y su incidencia en caso de producirse un siniestro:

- Incidencias de las compras en el plan estratégico. Paralización de producción de un producto, valorando la importancia del mismo dentro del presupuesto anual de ventas.
- Peligrosidad intrínseca del producto (riesgo de incendio, explosión, contaminación, daños al personal, manipulación, etc.) si el riesgo de éste es alto (muchas frecuencias o alta intensidad) se requerirá de unas especiales medidas de prevención elaboradas junto al proveedor.
- Daños a terceros. Materias primas con alto riesgo o con fallos de fabricación susceptibles de producir reclamaciones contra la empresa compradora o generar una mala imagen.

3) Prevención de riesgos en compras

Una vez realizada la identificación de riesgos y evaluadas sus posibles consecuencias se deben aplicar aquellas medidas de prevención, control de producto y aseguramiento necesarias para evitar que su ocurrencia provoque una paralización

Cuadro 2. Control de riesgos en compras

Identificación de riesgos.

Análisis de riesgos.

Prevención de riesgos.

- Descripción de riesgos.
- Medidas de protección.
- Riesgos de transportes.

Aseguramiento.

de su capacidad productiva e incida en el comprador en aspectos tales como son retrasos en el sistema productivo por falta de materias primas o de equipos o una disminución de la calidad del producto / servicio con las consecuencias que pueda generar.

Entre las medidas a tomar por el comprador, están las siguientes:

Inspección de las instalaciones del proveedor. Estas inspecciones son fundamentales cuando el riesgo de ese proveedor pueda afectar al plan estratégico o causar unas graves reclamaciones por el uso de sus productos. Se debe realizar un cuestionario que responda a los siguientes datos:

- Descripción de riesgos.
 - Localización e instalaciones.
 - Incendios.
 - Avería de maquinaria.
 - Roturas.
 - Explosión.
 - Daños eléctricos.
 - Robo / Extravío.
 - Características físico / químicas de las materias primas.

Estos datos nos permitirán conocer la situación real de riesgos y evaluarlos:

- Medidas de protección.
 - Planes de emergencia.

- Planes de seguridad.
- Planes alternativos.
- Equipos de detección y extinción de incendios.
- Mantenimiento de equipos de seguridad.
- Mantenimiento de equipos de producción.
- Mantenimiento instalaciones (limpieza, cuidado, orden).

Conocidas las medidas de protección podemos hacer aquellas sugerencias que se estimen necesarias para mejorar la seguridad:

— Riesgos en el transporte.

El transporte puede producir una pérdida / deterioro de un producto, si a eso se añaden los problemas que conlleva un mal servicio (retrasos importantes con paralización de un proceso productivo o retrasos en la entrega de mercancía propia con daños a la misma o reclamaciones a la empresa).

El transporte sea cual sea el medio (terrestre, marítimo, aéreo) tiene una serie de riesgos que se pueden resumir en los siguientes:

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| — Hundimiento | — Embarrancada de buques |
| — Incendio | — Colisión |
| — Abordaje | — Caída de bultos |
| — Roturas | — Extravíos |
| — Negligencia | — Choque |
| — Vuelco | — Accidente aviación |
| — Contaminación | — Averías |
| — Pérdidas de salvamento | |

Para protegerse de estos riesgos se deben analizar las distintas alternativas posibles y que podrían resumirse en:

- Selección de transportistas con capacidad técnica y experiencia contrastada.
- Embalajes adecuados.
- Seguros de transporte que cubran estos riesgos.
- Control continuo de calidad de servicio.
- Establecer cláusulas de penalizaciones por daños o retrasos injustificados.

- Reclamaciones al transportista por fallos en las entregas.

4) Aseguramiento

Es necesario que una empresa proveedora pueda recuperar su capacidad productiva y cubrir sus responsabilidades sin que esta situación suponga un grave quebranto motivado por la pérdida de activos para lo cual el seguro es una herramienta esencial por ese motivo se deben exigir las siguientes coberturas de daños:

- Incendios. Garantía de reposición o reparación de un bien predeterminado por daños causados por combustión, abrasamiento de un objeto, debe incluir además gastos de salvamento y daños ocasionados al intentar salvarlo, gastos de desescombro, daños por caída de rayo o explosión.
- Seguro de Maquinaria. Cubre la rotura o avería de la maquinaria por accidentes inherentes al propio funcionamiento o manejo (defectos de diseño, sobrecalentamiento, impericia empleado, etc.).
- Seguro de robo. Cubre la desaparición, destrucción, deterioro de un objeto asegurado motivado por robo o tentativa de robo.
- Seguro de Lucro Cesante. Cubre las pérdidas del rendimiento económico que hubieran podido alcanzarse si no se hubiera ocasionado un siniestro. (incluye gastos fijos, sueldos, alquileres, etc.).
- Seguro de Responsabilidad Civil que cubra la responsabilidad de la empresa por daños causados a terceros en su proceso productivo.
- Seguros de Transportes de mercancías.

Finalmente es fundamental analizar la aseguradora del proveedor, su solvencia y servicios.

Control de calidad de los proveedores

La selección de proveedores es fundamental, para ello se deben analizar ciertos parámetros,

como son los riesgos financieros, riesgos políticos, riesgos de la no calidad, etc. Estos parámetros pueden incidir negativamente en el comprador al impedir al proveedor cumplir con sus obligaciones, pudiendo generarse «cuellos de botellas» que retrasen nuestros pedidos y producción.

Se deben analizar los siguientes riesgos de proveedores:

1. Riesgos financieros.
2. Riesgos de la no calidad de empresa.
3. Riesgos socio-políticos.
4. Riesgos ambientales.

1. Riesgos financieros

El aspecto financiero en la compra, forma parte esencial en la estrategia de una empresa, aspectos tales como condiciones de pago, sus plazos, la moneda de pago, etc. pueden suponer el beneficio de una empresa en un ejercicio, para todo ello se requiere de un análisis previo de la solvencia del proveedor ya que sus dificultades económicas afectarán al cliente en puntos tales como:

- Falta de suministros del proveedor.
- Mala calidad de sus servicios y productos.
- No poder atender los pedidos.

La prevención de riesgos financieros se efectúa analizando la solvencia de la empresa, estudiando los balances y cuenta de resultados del proveedor y estudiando los siguientes ratios de referencia:

- Liquidez (activo circulante/pasivo circulante) conociendo con ello la capacidad de los proveedores de satisfacer deudas a corto plazo.
- Solvencia (activo total real/total deudas) conociendo con ello la capacidad de satisfacer deudas con independencia de su plazo.
- Cash Flow (beneficio + amortización) Fondos generados por la explotación de la empresa.
- Rentabilidad propia (Beneficio/activo total) capacidad de generar los beneficios en relación a la inversión de la empresa.

Los riesgos en los pagos a proveedores incluyen:

- Alteraciones de la moneda.
- Fijar monedas estables.
- Establecer criterios contractuales de repercusión de los cambios de la moneda.
- Seguros de Cambio.

Cuadro 3. Control de calidad de los proveedores

Riesgos financieros.
 Riesgos de la no calidad.
 Riesgos socio-políticos.
 Riesgos ambientales.

2. Riesgos de la no calidad de empresa

La calidad, entendiendo ésta como el sistema de planificación y mejora del sistema productivo de una empresa, es fundamental a la hora de poder seleccionar un proveedor. La empresa debe estar orientada a los clientes y por tanto ofrecerles a estos los productos adecuados para su trabajo. La no calidad de esta supondrá unos costos que se deben evaluar a la hora de seleccionar un proveedor (Producto defectuoso, servicio inadecuado, etc). A tal fin, es importante conocer los siguientes puntos:

- a) Integración del proveedor en asociaciones de normalización y calidad.
- b) Cumplimiento de las normas de calidad UNE 66900, EN 29000 e ISO 9000.
- c) Existencia de planes internos de mejora de calidad y de formularios internos de calidad.

Caso de ser empresas registradas en Asociaciones de Normalización o que contengan planes internos de calidad, el cliente debe conocer y

participar en lo que le atañe directamente de manera que se eviten los riesgos que la No Calidad trae consigo.

3. Riesgos socio-políticos

Se deben evaluar cierto tipo de riesgos que pueden afectarnos ya sea por imagen, ya por seguridad contra espionaje industrial, que requieren de un cuidado especial.

- a) Riesgos políticos.
- b) Inestabilidad económica de un país (Hiperinflación, altos costes financieros).
- c) Inestabilidad Socio Política (Bloqueos internacionales, opinión pública, trabas burocráticas, corrupción, huelgas, inestabilidad laboral, terrorismo, etc.).

En estos casos se debe buscar proveedores alternativos o contar con muchas garantías sobre coste del producto, plazos de entrega y discreción en la relación comercial.

4. Riesgos ambientales y de salud laboral

La sensibilidad social en materia ambiental y el control administrativo existente puede hacer que nuestra relación con los proveedores se vea afectada por una paralización de su actividad por problemas ecológicos, por lo cual es importante conocer ciertos factores de los proveedores respecto a esta situación.

Se deben encuadrar en este tipo de riesgos aquellos productos que durante su tratamiento, puedan provocar accidentes, daño a personas o al entorno.

- a) Riesgos personales: quemaduras, fallecimiento, intoxicación, enfermedad laboral.
- b) Riesgos ambientales: contaminación, vertidos tóxicos, polución, residuos industriales, etc.

Como medidas para prevenir estos riesgos se requiere una comprobación ambiental de la empresa que incluya:

- Plan ambiental del proveedor.
- Licencias administrativas (Impacto ambiental, tratamiento de residuos, gestión de residuos).
- Informes ambientales (normas de manipulación de productos, protección y transporte de productos, análisis atmosféricos, vertidos, residuos).
- Seguros de responsabilidad civil ambiental.

Responsabilidades de proveedores

La responsabilidad civil es la obligación legal que tiene una persona o entidad de reparar cualquier menoscabo, daño o pérdida causados a un tercero, para lo cual debe existir una acción u omisión de un acto ilícito antijurídico, que cause un daño efectivo y que exista una relación entre la acción y el daño.

Se deben conocer que tipo de responsabilidades legales contractuales afectan al proveedor y los seguros de Responsabilidad Civil que dispone el proveedor para atenderlas.

Estas responsabilidades abarcan aspectos del propio servicio y producto, y también aquellos aspectos que por su trascendencia social pueda implicar al cliente (Ej. daños ambientales, problemas socio-políticos, etc.).

1) Identificación y análisis de riesgos

Se deben estudiar los siguientes parámetros para identificar los riesgos con los proveedores al objeto de conocerlos y valorarlos:

1. Análisis de las especificaciones propias de compras.
2. Descripción folletos, instrucciones de uso y manipulación.
3. Componentes de los productos.
4. Control de calidad de los componentes.

5. Proceso de fabricación.
6. Embalaje de los productos.
7. Transporte de mercancías.
8. Presentación del producto.
9. Especificaciones sobre caducidad.
10. Adecuación del producto a su publicidad y a las especificaciones establecidas.
11. Normativa técnica y legal del producto.
12. Normas técnicas de certificación.
13. Riesgos del producto en la salud.
14. Procedimiento de fabricación adecuados.
15. Identificar claramente el origen, fecha fabricación, códigos de serie etc.
16. Normas de emergencia en caso de daño del producto (Salud, medio ambiente, incendio).
17. Procedimiento de retirada del producto del mercado.
18. Procedimiento de comunicación de posibles riesgos.

2) Prevención de riesgos de responsabilidad en compras

- Comprobación de diseño del producto acorde con especificaciones.
- Información de los riesgos del producto (Uso, manipulación, transporte, Medio Ambiente).
- Información e instrucciones de uso claras y acordes con lo ofrecido.
- Control de calidad del producto en fases de elaboración y finalizado.
- Implicaciones legales o contractuales a que da lugar el producto.
- Canales de comunicación ágiles para advertir de riesgos y para retirar el producto.

Cuadro 4. Responsabilidad de los proveedores

Identificación y análisis.

Prevención de la responsabilidad en compras.

Seguros.

3) Seguros

Exigir un seguro de Responsabilidad Civil que incluya las siguientes coberturas:

- Responsabilidad Civil Explotación (riesgos resultantes de la actividad propia de la empresa en el momento de la fabricación, almacenamiento y distribución).
- Responsabilidad Civil de Producto. Cubre los daños producidos por el producto una vez entregados al cliente.
- Responsabilidad Civil. Cubre los daños de los empleados de la propia empresa.
- Responsabilidad Civil Contaminación. Cubre los daños accidentales causados al medio ambiente (aguas, atmósfera, tierras, flora y fauna).

Datos a valorar de una póliza de Seguros:

- Coberturas de riesgos.
- Cantidad asegurada. A mayor nivel de riesgo y de intensidad debe ser más alta.
- Solvencia de la aseguradora.
- Aseguradora (que sea líder en el mercado y ágil en la tramitación de siniestros).

Control de seguridad del producto

Se debe seleccionar un producto buscando que el mismo se adecúe a las especificaciones técnicas del comprador, a sistemas de normalización de productos, a profundos controles de calidad del proveedor y del comprador, etc.

El producto requiere de unos exhaustivos análisis previos para controlar su calidad abordando temas más amplios que el propio control de calidad de un producto y que supone una acción conjunta de varios factores en la empresa que desembocan en el correcto uso de un producto fabricado por nuestro proveedor.

Este análisis debe efectuarse en aquellos casos en los que debido a la importancia del producto, se puede generar un riesgo que paralice la producción de la empresa, cause una mala imagen o dé lugar a una responsabilidad por daños del producto, así como cuantiosos gastos en la retirada, modificación del mismo, o información al consumidor.

Se hacen precisos programas que fijen los objetivos de los distintos departamentos de la empresa a la hora de efectuar controles periódicos (Ingeniería, Producción, Control de Calidad; Seguridad, Marketing, Asesoría, Seguros), canalizando la información sobre:

- Calidad de diseño.
- Incidencias.
- Uso inadecuado.
- Control de Calidad.
- Nivel de seguridad.
- Normas de uso por manipuladores y usuarios.
- Normativa jurídica nacional e internacional.
- Cláusulas contractuales de transferencia de responsabilidad y de información actualizada del producto.

1. Diseño del producto

Cuestionario que incluya la siguiente información:

- Especificaciones internacionales de calidad de diseño (NORMAS ISO).
- Riesgo de accidentes (Corporales, Materiales, Paralización Producción, Gastos Extraordinarios).
- Instrucciones de uso y consejos para reducir siniestralidad.
- Ensayos de errores.
- Partes críticas del producto.
- Instrucciones de manejo y mantenimiento.
- Folletos publicitarios adecuados.
- Ficha permanente del producto.
- Guía básica de riesgos del producto.
- Incompatibilidad de componentes.
- Corrosión.
- Contaminación.

- Blandura o dureza excesiva.
- Descargas eléctricas.
- Insuficiente resistencia al desgaste.
- Propiedades explosivas o inflamables.
- Toxicidad (Uso o manipulación).
- Protecciones inadecuadas.

Cuadro 5. Control de seguridad del producto

Diseño del producto.
Fabricación.
Control de calidad de materias primas.
Control de calidad de servicio.
Marketing.
Legal.
Seguridad, riesgos y seguros.

2. Fabricación

Cuestionario que reúna la siguiente información sobre el proceso productivo.

- Formación de operarios.
- Relaciones Control de Calidad/Producción.
- Cumplimiento/incumplimiento de especificaciones de diseño.
- Archivo de fabricación de productos.
- Operativa de manipulado/embalaje.

3. Control de calidad de materias primas

- Inspección de materias primas a la recepción.
- Inspecciones propias del control de calidad de nuestros proveedores.
- Cumplimiento de especificaciones en el proceso de fabricación.
- Funcionamiento, reacciones adversas, servicios de mantenimiento, garantías.

- Condiciones de instalación, mantenimiento, embalaje y distribución.

4. Control de calidad de servicio

- Puntualidad.
- Transporte.
- Embalajes.
- Idoneidad de especificaciones.

5. Marketing

Se debe hacer especial mención a esta faceta dado que la información del producto supone un factor importante sobre su idoneidad y sobre las responsabilidades que de él se derivan. La Responsabilidad Civil se basa en gran parte en fallos del producto por deficiente información.

Este apartado incluye los siguientes aspectos:

- Quejas y sugerencias de usuarios transmitiéndolas a diseño y fabricación.
- Revisión de folletos.
- Claridad y precisión de la información.
- Adecuación del producto a las propiedades indicadas.
- Eliminar falsas expectativas.

6. Aspectos legales

- Información legal de disposiciones de seguridad del producto.
- Establecimiento de criterios de documentación jurídica en caso de reclamaciones.
- Cláusulas contractuales claras de delimitación de responsabilidad y deberes de información y seguridad por parte del proveedor.
- Legislación del producto.
- Legislación ambiental.

7. Departamento de seguridad, riesgos y seguros

- Indicar los riesgos del producto.

- Características físico químicas, revisar instrucciones de empleo, manipulación y mantenimiento.
 - Riesgos de explosión e incendio.
 - Riesgos manipulación operarios.
 - Siniestralidad del producto.
 - Coberturas y capitales adecuados.
- Solvencia y servicios de aseguradora del proveedor.
 - Pólizas de Pérdida de Beneficio por paralización propia motivada por falta de producto.
 - Póliza de Responsabilidad Civil motivada por daño del Producto o falta de información del mismo. ■