

**II JORNADA SOBRE
GERENCIA DE RIESGOS EN ENTIDADES
PUBLICAS Y PRIVADAS**

ALICANTE, 18 DE SEPTIEMBRE DE 1998



**LA GERENCIA DE RIESGOS EN EMPRESAS
DE DISTRIBUCIÓN.**

Por: D. Julio Sáez Castillo
Director División Empresas
CENTRO DE SEGUROS EL CORTE INGLES

II JORNADA GERENCIA DE RIESGOS
SECTORES PUBLICO Y PRIVADO

LA GERENCIA DE RIESGOS EN
EMPRESAS DE DISTRIBUCION

**II JORNADA DE GERENCIA DE RIESGOS EN
ENTIDADES PUBLICAS Y PRIVADAS
ALICANTE 1.998**

LA GERENCIA DE RIESGOS EN LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCION

INDICE

1.- INTRODUCCION

2.- DATOS GENERALES DEL RIESGO

3.- PUNTOS CLAVE DE LA GERENCIA DE RIESGOS

1.- INTRODUCCION

Antes de comenzar con el desarrollo del tema específico de esta ponencia, me van a permitir una pequeña digresión, a mi entender ilustrativa sobre la **Gerencia de Riesgos** y su tratamiento y situación actual en el mundo empresarial de nuestro país, con objeto de apoyar lo que se ha comentado en las anteriores intervenciones y transmitir un sentimiento de grave inquietud ante mi particular evaluación de dicha situación.

Si yo afirmara aquí y ahora que una cebra, un primate o una perdiz practican la **Gerencia de Riesgos** con más solvencia y eficacia que muchas de nuestras empresas, probablemente provocaría reacciones que irían desde la carcajada, el asombro y hasta la posible indignación de algunos.

Pues señores, aun a riesgo de ésto así lo hago, convencido de ello y de que cuando hayan escuchado la explicación correspondiente, ustedes también lo estarán.

Resulta evidente que cualquier organismo vivo, animal o vegetal, está dotado de determinados mecanismos de defensa que utiliza ante los riesgos que su entorno le plantea, con objeto de conseguir la **supervivencia** de la especie a lo largo del tiempo.

En los seres que hemos venido a definir de una manera un tanto apresurada como "irracionales", estos mecanismos consisten en determinadas pautas de comportamiento que se encuentran instaladas en el llamado "instinto", que hacen que tanto el individuo de la especie de que se trate y/o también el grupo a que pertenece, practiquen en **todos** los momentos de su existencia la **Gerencia de Riesgos**, con la única excepción de uno de sus elementos, como se puede comprobar a continuación :

- * **Conocen** exactamente cuáles son sus depredadores, así como las distintas formas de actuación de cada uno de ellos. (**Identificación de Riesgos**)
- * **Evalúan** el riesgo de cada situación concreta : saben, por ejemplo, que un depredador que acaba de cazar o está a una distancia suficiente de ellos, no supone un peligro en ese momento. (**Evaluación de Riesgos**)
- * Si consideran que éste **no es asumible**, adoptan las medidas adecuadas para restablecer la situación de seguridad : uno o varios individuos del grupo permanecen alerta vigilando el entorno y dando la alarma en el momento en que aparece una señal de peligro, aumentan la distancia con sus depredadores si estiman que ésta es menor de la que la prudencia aconseja, se protegen utilizando los medios naturales a su alcance, como árboles, huecos del terreno, camuflaje natural, plantas que desarrollan espinas para proteger sus hojas y frutos o sustancias venenosas, etc. (**Prevención y Control de Riesgos**)
- * En el caso de que fallen estas medidas, deberán enfrentarse directamente con su enemigo utilizando los medios de defensa de los que estén dotados, creándose una situación de resultado incierto en la que la presa depende de su astucia, habilidad, fuerza, velocidad, etc. para escapar incólume y si no lo consigue, será

capturada y muerta por el depredador. (**No tienen posibilidad de transferir el riesgo**)

Poseen además otra cualidad tremendamente interesante e imprescindible, como es la de adaptarse a los cambios del medio en que habitan y a las variaciones que consecuentemente también tienen los riesgos del mismo o a los nuevos que se generan, modificando no solamente sus hábitos de conducta, sino también su morfología si es que fuera preciso, para enfrentarse a ellos con mayor eficacia.

Es decir, se encuentran en un proceso de **especialización continua** para conseguir el objetivo anteriormente citado : **La supervivencia de la especie.**

Entretanto ¿ qué hacemos los que nos hemos autocalificado de seres "racionales" ? Lamentablemente, seguimos muy poco el ejemplo que nos brindan nuestros "compañeros irracionales", no ya en nuestra práctica individual como personas lo que es en definitiva el problema particular de cada uno, sino como miembros y responsables de la continuidad de una organización: **La empresa**, que es el equivalente a la especie en el reino animal.

La Naturaleza restablece el equilibrio entre las especies cuando alguna de ellas pone en riesgo la cadena natural de funcionamiento de la vida, llegando incluso a permitir la extinción de alguna de ellas cuando su función ya no es necesaria o puede poner en peligro el ritmo natural, preservando la armonía del conjunto.

Solamente existe un elemento perturbador de este desarrollo, que indudablemente es el ser humano con su interferencia en el ciclo natural, provocando la extinción o el riesgo inminente de ella, de especies que son necesarias para su correcto funcionamiento.

En el mundo de la empresa, son las leyes del mercado las que, estableciendo un paralelismo con las de la Naturaleza, deben determinar la supervivencia de cada una de ellas, en función de su utilidad para la sociedad en la medida que ésta las demande y esto debe de ser función solamente de su capacidad de creatividad, capacidad de competencia, de servicio, de calidad, etc.

Sin embargo, al igual que en la Naturaleza, aparece un elemento que produce un efecto perturbador en el desarrollo normal del mercado y del que generalmente también el hombre es responsable, **el siniestro**, que causa graves quebrantos en la marcha de las mismas e incluso su completa desaparición, como consecuencia directa de la ausencia de o la inadecuada **Gestión de Riesgos**.

Es decir que dentro de la especie humana y como grupo perteneciente a la "**subespecie empresarial**", carecemos en demasiadas ocasiones de la racionalidad y del instinto necesarios para comprender que nuestra responsabilidad consiste en la conservación y mejora de la "especie", es decir, de la empresa, impidiendo que ocurra nada que paralice la actividad ya que si esto sucede, el resto de la gestión : estrategias de producción, marketing, etc., dejan de tener ningún sentido y quedan vacías de contenido.

Por ello, la **Gestión de Riesgos** es la base de esa continuidad y mejora, que traducidas en términos económicos, significan una cada día más favorable **Cuenta de Resultados**.

A lo largo de una práctica profesional de casi veinte años, en su inicio como Técnico en Evaluación y Prevención de Grandes Riesgos Industriales en la Aseguradora que en aquéllos momentos era líder destacado del sector, al mismo tiempo que como suscriptor de Riesgos Industriales y en los últimos nueve años en el Grupo El Corte Inglés cumpliendo una doble función, una como responsable de distintas áreas de la Gerencia de Riesgos del Grupo y otra como Corredor de Seguros para el diseño, colocación y gestión de Programas de Seguros de Empresas ajenas a él, he podido observar la evolución de la Gerencia de Riesgos en el sector empresarial, lo que me ha permitido extraer las siguientes conclusiones :

* En la gran empresa, se han desarrollado a nivel general el concepto y las técnicas de Gerencia de Riesgos, aunque a mi entender todavía se centran demasiado en la obtención de unas buenas condiciones de Transferencia de Riesgos, es decir, conseguir el Programa de Seguros mejor y más barato, cuando éste debe de ser el equivalente a la cirugía en el ámbito de la medicina, es decir, el último recurso con el que hay que contar, por lo que habría que incidir más en la implantación de medidas de Protección, Prevención y Control de Riesgos.

* A partir de aquí y descendiendo un sólo nivel en el escalafón por volumen de las empresas, el panorama empieza a ser bastante desolador, comprobando que la situación ha variado muy poco para el tiempo transcurrido, llegando a poder ser calificado de muy preocupante según se va descendiendo por él, siempre con honrosas pero mínimas excepciones.

Las carencias más comunes que se encuentran son al menos una de las siguientes, aunque lo más frecuente es que coexistan varias o todas a la vez :

* **Ausencia de Identificación de Riesgos** : Se desconocen incluso los más elementales como es el de incendio y la frase "esto no arde", se escucha con bastante frecuencia. Para que hablar de Rotura de Maquinaria, Responsabilidad Civil en cualquiera de sus modalidades, etc.

* **Ausencia de Evaluación de Riesgos** : ¡ Como no existen.....!

* **Deficientes Medios de Protección y Control de Riesgos** : En este punto se pueden dar varias circunstancias, como son :

- No tenerlos.
- Tenerlos sin ser los adecuados ni los suficientes.
- Tener los adecuados y suficientes con una ausencia total de mantenimiento.

La situación más grave es la que crea la falsa seguridad, cuando se piensa que se dispone de los medios adecuados y se comprueba con dolor que no lo eran o no han funcionado cuando han sido necesarios. Indudablemente, esto suele producirse cuando se contempla como arde nuestra industria.

* **Inadecuada Transferencia de los Riesgos** : Cuando durante la visita a una empresa se contempla todo lo anterior, siempre queda la esperanza de que, al menos, dispondrá de un Programa de Seguros que cubra todas las contingencias que muy probablemente ocurran, dado el grado de exposición y desprotección frente a los distintos riesgos.

Nueva frustración. Se tienen en general los seguros con productos standar , normalmente con las garantías básicas, si acaso el Robo y en un muy elevado porcentaje en situación de grave infraseguro.

En definitiva, lo que resulte más barato por que tampoco está muy claro que si se produce un gran siniestro el seguro vaya a pagar, que ya sabemos todos como funciona en la realidad.

En una situación como ésta, siempre me surge la misma pregunta : ¿ **Conocen los gestores de la empresa el alcance de la Ley de Sociedades Anónimas ?**

Quiero finalizar esta introducción, que aunque se pueda pensar que se aleja respecto del tema que enuncia el título de la ponencia no es así puesto que y por señalar solamente un ejemplo, todas las empresas y muy en especial una de distribución depende al 100% de sus proveedores para poder realizar su actividad, no siendo extraño que alguno, varios o muchos de ellos se encuentren en la situación anteriormente descrita, por lo que la posibilidad de desaparición de alguno de éstos como consecuencia de un siniestro, debe de constituir un elemento más de análisis dentro del proceso de **Gerencia de Riesgos** de la propia empresa.

2.- DATOS GENERALES DEL RIESGO

La actividad de Distribución, en lo que respecta a la problemática de la Gerencia de Riesgos, presenta una serie de características que la diferencian claramente de la de Producción y puede decirse que es más sensible que ésta ante la eventualidad de ocurrencia de un siniestro, ya que sus consecuencias le afectan de una forma más grave y más rápida. De todas las diferencias que existen entre ambas actividades, las más destacables son las siguientes :

* **El grado de exposición**, en cuanto a **cúmulos de valor** es superior, puesto que en un recinto fabril puede existir y de hecho así suele ser, una dispersión geográfica entre sus distintos edificios e instalaciones, por lo que es difícil que un siniestro afecte a la totalidad de los mismos.

Un Centro Comercial, está necesariamente concentrado en una sola unidad de riesgo por distintas razones, que van desde las que se refieren al diferente valor del suelo industrial y el urbano, hasta las de estrategia comercial, que aconsejan que el cliente tenga lo más a su alcance posible la totalidad de la oferta. Por ello, la posibilidad de destrucción en caso de siniestro es, en principio, del 100%.

* Esto implica que en un recinto industrial, la ocurrencia de un siniestro y salvo que afecte a instalaciones clave, **no suponga la paralización total** de la actividad. Sin embargo, en un Centro Comercial, la misma circunstancia obligará casi con total seguridad **al cierre del mismo**.

* Las consecuencias de ello son totalmente diferentes en cada caso :

- La empresa de producción puede seguir atendiendo sus pedidos durante un tiempo utilizando sus stocks disponibles, realizar una sobreproducción con las líneas no afectadas por lo que la producción total no variaría, adelantar el calendario de las operaciones de mantenimiento mientras realiza las reparaciones necesarias, vender producto fabricado en otros centros de producción de su organización, conseguir de sus clientes aplazamientos en la entrega de pedidos , etc.

Esto quiere decir que tiene o puede tener recursos suficientes para que un siniestro **no afecte a su volumen de ventas**, y en caso de hacerlo, esta disminución aflorará más tarde y de una forma más limitada.

- Sin embargo, en un Centro Comercial, su cierre significa la **caída inmediata de su volumen de ventas a cero**, con ninguna o con muy escasas posibilidades de recuperación de las mismas. En el sector de la distribución existe una máxima que viene a decir que **" la venta que no haga hoy no la haré nunca "** y es cierta, puesto que un cliente que ha decidido realizar la compra de un artículo y salvo que éste sea muy especial, si no la puede hacer en su distribuidor habitual, buscará y encontrará otro donde poder hacerla.

Incluso, aunque el distribuidor disponga de varios Centros Comerciales en la misma ciudad, habrá clientes que no irán a ellos, ya que está comprobado que no solamente son fieles a un distribuidor, sino a un Centro concreto del mismo.

* La actividad de Producción se realiza **"a puerta cerrada"** y en general lejos de los núcleos urbanos, por lo que tiene que tratarse de un siniestro de gran envergadura para que

trascienda a los medios de comunicación y aunque así lo haga, la reacción social será, como mucho, de lástima por las víctimas si es que las ha habido y si no, de curiosidad o asombro porque " hay que ver, qué cosas pasan ", pero no tendrá más incidencia puesto que todos asociamos la industria con el riesgo y si ya no somos capaces de estremecernos con las cifras de víctimas semanales por accidentes de circulación, mucho menos por un simple incendio, algo que en definitiva " algún día tenía que pasar, qué mala suerte ". La razón real es que casi todo el mundo piensa que a él nunca le afectará un hecho así. Es decir, **la imagen de la empresa se resiente poco o nada por ello.**

- Si sucede lo mismo en un Centro Comercial, el panorama cambia radicalmente, **creándose de forma inmediata una alarma social que puede afectar muy gravemente a la imagen de la empresa de distribución**, porque en este caso " sí que me puede pasar a mí, o a mi familia, amigos, etc.", " ¡ si he estado allí esta misma mañana ! ". Lo que es seguro es que si en algún momento se cuestiona que el Centro no disponía de las adecuadas medidas de Prevención y Protección, la pérdida de clientes será prácticamente total y no sólo en ese Centro, sino en todos los de la cadena de distribución.

- Por otra parte, la realización diaria de la actividad, necesariamente con la presencia del cliente en el Centro Comercial, genera un riesgo de reclamaciones por distintas incidencias que pueden llegar a tener un coste económico elevado si la frecuencia de las mismas es alta o las incidencias graves y mayor aún lógicamente, si se producen de forma simultánea los dos factores.

* **La gama de productos** que puede fabricar una empresa, por muy numerosa que sea, no es ni siquiera comparable con el **número de referencias de productos** que maneja un distribuidor, así como el número de operaciones de venta que realizan uno y otro, por lo que las posibilidades de problemas y pérdidas que pueden derivarse de fallos en :

- Control de Calidad de Productos.
- Control y Administración de Proveedores.
- Control y Administración de Stocks.
- Control y Administración de Ventas.

son mucho más numerosas y potencialmente graves en un caso que en otro.

Como datos generales más relevantes en cuanto a lo que supone la extensión del riesgo **EL CORTE INGLES**, pueden señalarse los siguientes :

* **Puntos de distribución** : Tres tipos de Centro Comercial,

- Urbano, con desarrollo vertical e integrado con el resto de edificaciones (El Corte Inglés S.A.)
- Urbano o suburbano, con desarrollo horizontal y en edificios exentos. (Hipercor S.A. y Tiendas El Corte Inglés.)
- Pequeños supermercados integrados en Estaciones de Servicio Repsol, urbanas e interurbanas. (Tiendas Supercor)

* **Número de Centros** : 67, distribuidos en todo el territorio nacional y 6 T. Supercor.

* **Actividad** : Distribución de todo tipo de artículos de consumo (excepto automóviles), mercancías y alimentación, así como de distintos servicios :

- Viajes
- Seguros
- Estación de Servicio de automóviles
- Cafetería y Restauración
- Peluquería
- Tintorería
- Instalaciones Post-Venta
- Laboratorio fotográfico
- Gestión de Telefonía Móvil
- Gestión de Cobro de Servicios
- Oficinas de Correos y Telégrafos
- Administración de Loterías
- Etc.

* **Logística** : Para el abastecimiento de mercancías a los puntos de venta se dispone de :

- Tres Centros de Almacenaje y Distribución (C.A.D.), con una superficie de almacenamiento superior a 1.000.000 m².
- 15 Almacenes Regionales.
- Diversos almacenes de plaza.
- 3 Centros de Empaquetado y Preparación de Alimentos. (C.E.P.A.)
- Abastecimiento directo al Centro por el Proveedor.

* **Administración** : Para la gestión y administración de stocks (más de 2.000.000 de referencias de artículos), Proveedores y Ventas, la Organización está dotada de:

- Central de Proceso de Datos.
- Centro de Proceso de Datos en cada Centro Comercial .
- Sistema informatizado de gestión de venta, stock y pedido desde el Punto de Venta (Cajas de Departamentos del Centro)

* **Volumen de Ventas (Grupo Consolidado)** : 1,296 billones de pesetas (Ejercicio 97/98)

3.- PUNTOS CLAVE DE LA GERENCIA DE RIESGOS

Como consecuencia del análisis desarrollado en el punto anterior se deduce que los puntos clave que definen las necesidades de la Gerencia de Riesgos en una empresa de distribución son :

4

*** PROTECCION DE CLIENTES**

*** PROTECCION DE BIENES**

*** CONTINUIDAD DE LA ACTIVIDAD**

*** GARANTIZAR EL SURTIDO**

*** ADMINISTRACION DE VENTAS**

5