

LA GERENCIA DE RIESGOS Y LA CALIDAD EN EMPRESAS DE DISTRIBUCIONJulio Sáez CastilloDirector de Empresas Centro de SegurosEL CORTE INGLES, S.A.

Como en cualquier otra actividad, para una empresa de distribución de mercancías y servicios el objetivo de calidad en el desarrollo de la misma, va dirigido a conseguir la máxima satisfacción de sus clientes, de manera que su número sea cada vez mayor, sus compras lo sean también y se establezca la imprescindible fidelidad a la marca de forma que, cuando se planteen una necesidad de consumo la identifiquen automáticamente con dicha marca y avanzando un poco más, incluso la estancia en las instalaciones de la empresa constituya una forma de ocio, que probablemente generará consumos no programados.

Para lograrlo, la empresa debe de tener muy presentes cuáles son las expectativas que estos clientes tienen respecto a ella, dirigiendo todos sus esfuerzos a satisfacerlas cumpliendo así el objetivo que se persigue.

Cuando un cliente se dirige a un Centro Comercial, es decir a un Gran Almacén por Departamentos, probablemente sus expectativas serán muy parecidas a las que se enumeran a continuación:

- 1.- Que encontrará lo que necesita.
- 2.- Que ese producto reúne la calidad y el precio adecuados.
- 3.- Confianza en la bondad del producto.
- 4.- Una presentación de la oferta atractiva, que resalte la especialidad del producto.
- 5.- Confort en el edificio en general y en las secciones y departamentos en particular.
- 6.- Fáciles y cómodos desplazamientos en el interior del edificio.
- 7.- Una atención personalizada y profesional.
- 8.- Facilidad para realizar la compra y el pago de la misma.
- 9.- Solución satisfactoria para sus posibles quejas.
- 10.- Además, una que probablemente no se plantea pero que dá por hecho que existe: seguridad total hacia su persona y sus bienes cuando se encuentra en él.

El atender este "decálogo" de expectativas, define las necesidades que la empresa tiene que resolver y de las distintas formas que existen de hacerlo, se generan los riesgos a los que los distintos departamentos que componen la estructura de Gerencia de Riesgos de la organización, deben de hacer frente aplicando las diferentes técnicas y soluciones que esta disciplina conlleva.

Todo ello viene a poner de relieve de una manera muy clara, la indudable relación que debe existir entre la Gerencia de Riesgos y el objetivo de Calidad en la empresa, pues la orientación estratégica que define esta última, necesita de la adecuada gerencia de riesgos que salvaguarde su desarrollo, evitando, controlando o transfiriendo las posibles pérdidas de los riesgos que éste lleva aparejados.

Si se profundiza en el análisis de cada uno de los puntos anteriores, se puede observar a cada paso, cómo a medida que se va aumentando el nivel de calidad, las exigencias hacia la Gerencia de Riesgos lo hacen de una forma directamente proporcional.

1.- AMPLITUD DE OFERTA

Para que los clientes tengan a su disposición la mayor variedad de artículos que puedan desear encontrar, es necesario disponer de un número suficiente de proveedores que asegure el correcto surtido de productos a todos los puntos de venta. Los problemas que éste plantea al Gerente de Riesgos son:

- a) Los que se pueden derivar de una falta de abastecimiento por un siniestro en las instalaciones de proveedores clave por ser su número escaso o único.
- b) Pérdida de campañas de venta por daños en mercancías de temporada, que aunque no son de difícil reposición material, cuando ésta se consigue no tiene ninguna utilidad, como puede ocurrir con la confección, cuyos tipos responden exclusivamente a cada estación del año y a cada año concreto, por dictados de las distintas modas.
- c) Un gran volumen de mercancía transportada, por medios propios o de terceros, desde puntos de origen que pueden abarcar una buena parte del mundo, en distintos medios de transporte, pasando cada envío por las situaciones y riesgos más diversos, hasta que cada producto se encuentre en los expositores de cada centro comercial.
- d) Grandes superficies de almacenamiento, con elevados cúmulos de riesgo y grandes pérdidas potenciales, directas y consecuenciales.

Para controlar estos riesgos el Gerente no dispone de muchos medios, puesto que es difícil su intervención en empresas ajenas o porque el número de situaciones es de tal magnitud que resultaría imposible hacerlo, debiendo por tanto acudir a soluciones de transferencia de los mismos.

a y b) Debe de tratar de evitar, con los Departamentos de Compras, las dependencias excesivas de proveedores de productos que puedan suponer en caso de accidente, desabastecimiento de los departamentos "fijos" y no tener ninguno de productos exclusivos que no disponga de suficientes centros de producción.

En la medida de lo posible, comprobar el grado de protección de sus instalaciones y asesorarles en dicha materia, en caso de que el proveedor no disponga de medios suficientes.

Por último, transferir el riesgo, disponiendo de la adecuada cobertura de Pérdida de Beneficios por Siniestro en locales de proveedores.

- c) Una adecuada selección de transportistas, descartando aquéllos que supongan una frecuencia excesiva de siniestros y una cobertura de seguro lo más amplia posible, controlada por el Gerente de Riesgos.

Para evitar sobrecargar la siniestralidad de esta póliza, con la elevación de costes que ello supondría, es muy importante el coordinar con todos los puntos de recepción los medios necesarios para disponer de la documentación suficiente, que permita al Asegurador la reclamación al causante de los daños en tiempo y forma.

- d) En los centros de almacenamiento sí existe la posibilidad de control por parte de Riesgos, puesto que estarán bajo el dominio de la empresa, pudiendo aplicar en ellos los criterios de protección mediante los pertinentes medios de prevención y control de daños.

2 y 3.- CALIDAD, PRECIO Y BONDAD DEL PRODUCTO

Que la calidad del producto responda a la expectativa del cliente y su precio sea el que considere adecuado, es materia que no entra en las competencias de la Gerencia de Riesgos, pero que ese producto no cause daños y por lo tanto no sea motivo de reclamaciones, sí que lo es.

Hay dos tipos de efectos negativos para la empresa en caso de que un producto distribuido por ella cause un daño a

- El directo que supone para su patrimonio el pago de una indemnización pecuniaria al perjudicado, bien por vía judicial o por acuerdo amistoso.
- El indirecto, por pérdida de imagen y desconfianza que a partir de ese momento se va a producir ante el cliente.

Estos efectos generalmente van unidos y pueden llegar a tener un alcance muy grave para el distribuidor, pues si bien el primero puede solucionarse transfiriendo al asegurador el pago, el segundo queda totalmente a cargo de la empresa, que deberá emplear todos los medios a su alcance, con el coste que esto supone, para evitar la sangría de clientes que se producirá si entre ellos se generaliza el temor a ser víctimas de su negligencia.

Si bien es cierto que la mayoría de los productos que se distribuyen tienen claramente identificado a su fabricante y que es éste quien debe de soportar la reclamación, no lo es menos que ésta llega en primer lugar al distribuidor, que es el que parará el primer envite.

Pero además es cada vez más frecuente, sobre todo el productos alimenticios, la comercialización de productos fabricados por terceros, (productos de "etiqueta blanca"), bajo la etiqueta del distribuidor, que asume en este caso la responsabilidad directa en caso de daños.

También es habitual que los productos alimenticios de consumo diario sean fabricados por el propio distribuidor, además de los producidos y distribuidos en las cafeterías y restaurantes de sus centros comerciales, casos en los que la responsabilidad es sin ninguna duda, directa para la empresa.

La Gerencia de Riesgos debe de disponer los medios de control para evitar que durante el proceso de fabricación, almacenamiento y distribución se produzcan fallos que alteren las características del producto y lo transformen en un peligro para el consumidor.

Debe de tener acceso a las instalaciones de los productores para verificar la implantación y buen funcionamiento de las medidas de Control de Calidad, además de realizar muestreos aleatorios de las partidas suministradas antes de ponerlas a la venta.

En el caso de productos fabricados por la empresa, comprobar que los procedimientos de control de materias primas, limpieza en el proceso de producción y manipulados posteriores del producto acabado, almacenamiento y conservación, son llevados a cabo correc

Otro aspecto muy importante a controlar es el correcto etiquetado que debe de especificar claramente tanto las características del producto, sus instrucciones de consumo, fechas de caducidad, etc.

Indudablemente, todas estas medidas no permiten asumir las posibles consecuencias de un fallo en las mismas que puedan suponer una reclamación para la empresa, teniendo en cuenta el régimen objetivo de responsabilidad y los límites de la misma que la legislación actual, estatal y comunitaria, pueden llegar a imponer.

Por ello es imprescindible disponer de una cobertura de Responsabilidad Civil de Productos lo suficientemente amplia dentro de las posibilidades y costes razonables del mercado asegurador, que contemple también la cobertura de Gastos de Retirada de Productos, debiendo liberarse además la cuantía de la posible indemnización, de cualquier gastos de defensa o fianzas en los que se pudiera incurrir en un proceso judicial.

4 y 5.- PRESENTACION Y CONFORT

La presentación del producto es fundamental para que el cliente sienta que va a adquirir algo especial, importante, casi único. De esta manera se reforzará su autoestima, su importancia como cliente, frente a otros que adquieren productos masificados en locales impersonales.

Todo aquello que sugiera lujo, exclusividad en todos sus detalles, motivará al cliente a comprar porque tendrá la seguridad de que está adquiriendo calidad.

Por ello, todo el Centro Comercial, su arquitectura y decoración general, así como la de todas las secciones, debe de orientarse hacia ese objetivo, sea cual sea el tipo de producto.

Esto supone para la Gerencia de Riesgos un tema de continuo control, ya que los elementos decorativos siempre suponen un problema potencial, primero en sí mismos porque pueden incrementar notablemente la carga térmica si no se controla su nivel de Reacción al Fuego, debiéndose utilizar únicamente los que tengan una clasificación admisible.

Los materiales adhesivos no deben de tener una base inflamable y todos los revestimientos deben de estar convenientemente ignifugados.

Pero además, la creación de espacios exclusivos dentro de las plantas, pueden anular los sistemas de detección y extinción automáticos, al crear zonas de sombra que impidan o retarden la acción de éstos, con lo que un foco de incendio podría desarrollarse más de la cuenta antes de ser advertido por los servicios de vigilancia.

Los Departamentos de Seguridad y Mantenimiento deben de conocer antes de su implantación, todos los proyectos de decoración y analizar el lugar donde se van a realizar, para decidir si es necesario modificar alguna instalación de seguridad, implantar alguna adicional o bien recomendar que se desestime el proyecto porque suponga un riesgo no asumible.

Una vez verificado que la ejecución del proyecto se ha llevado a cabo de acuerdo con lo previsto, no se debe de perder el control, siendo necesarias las inspecciones que comprueben que no se han hecho modificaciones no previstas ni aprobadas.

Todo esto no supone la necesidad de disponer de una cobertura de seguro especial, ya que el riesgo está contemplado en las garantías de las pólizas de daños, aunque sí pueden tener una repercusión notable en el cálculo del Siniestro Máximo Posible (m.a.s.) y Probable (p.m.l.), con la consiguiente dificultad en la negociación y colocación del riesgo.

Por otro lado, el problema que se crea con esa necesaria variedad de productos y su buena presentación, es la tentación que supone para aquellas personas que creyéndose amparadas por la falta de vigilancia, se apoderan de artículos que pretenden llevarse sin el requisito previo de pasar por caja.

La Gerencia de Riesgos debe de implantar los sistemas de protección contra hurto, vigilancia y protección electrónica de artículos, que impidan estas prácticas, teniendo muy buen cuidado de no equivocarse de persona pues se crearía un incidente tremendamente desagradable.

Debido al coste que supondría transferir este riesgo al Asegurador y la eficacia comprobada de estos medios, permiten que sea asumido totalmente por la empresa.

6.- DESPLAZAMIENTOS INTERIORES

La disposición por plantas y la gran superficie de éstas que permiten grandes aforos de público, hacen necesario disponer de vías de comunicación verticales y horizontales que permiten desplazamientos fluidos y cómodos, sin aglomeraciones ni agobios.

Cabe distinguir entre las comunicaciones verticales, generalmente ascensores y escaleras o pavimentos mecánicos dado que las escaleras normales son poco utilizadas y las horizontales, consistentes en pasillos de comunicación.

Hay que señalar que es en estos lugares donde se producen la mayor cantidad de incidentes que pueden generar una reclamación contra la empresa, teniendo en cuenta que el público está compuesto por personas de toda edad y condición física, siendo las de mayor y menor edad las que protagonizan el porcentaje más elevado de accidentes.

Las causas más frecuentes son las caídas debidas a falta de agilidad, tropiezos con elementos fijos, falta de vigilancia si se trata de niños, etc.

El Departamento de Gerencia de Riesgos debe controlar el perfecto mantenimiento de los medios mecánicos de transporte, sea hecho por la casa instaladora o por medios propios, para evitar no solamente que se produzcan accidentes graves, sino también paradas o frenazos bruscos que provocan caídas siempre de importantes consecuencias.

Asimismo, comprobar que todos los elementos de protección de puntos de encuentro de los elementos móviles con elementos fijos, se encuentran en perfecto estado, para impedir cortes o lesiones muy graves por cizañamiento.

Un punto a considerar también es el mantenimiento de los carros de compra, para su correcto funcionamiento cuando se encuentran cargados y se transportan en tapices rodantes, de manera que se encajen correctamente en éstos y se bloqueen y desbloqueen de forma adecuada impidiendo un deslizamiento inoportuno o su traba en los puntos finales, que pueden producir aplastamientos.

El uso adecuado de estos carros debe de ser controlado, impidiendo su traslado en escaleras mecánicas y vigilando que sean manejados por adultos.

Por lo que se refiere a las vías de comunicación horizontales, la Gerencia de Riesgos se enfrenta con uno de sus problemas más arduos y que requieren una constante atención.

Un metro cuadrado de superficie de venta en un Centro Comercial es un auténtico tesoro y para el vendedor es difícil resistirse a la tentación que supone tener amplios espacios vacíos a su alrededor.

Es necesario acotar perfectamente las superficies de venta señalizando sus límites de forma indeleble en el pavimento y no permitiendo que nada sobresalga de ellas.

Los elementos salientes suponen un riesgo de tropiezo para las personas que caminan distraídamente mirando los artículos expuestos, con los consiguientes daños que pueden ser graves en caso de personas de avanzada edad y muy graves si se trata de una vía de evacuación, pues una caída en caso de una circulación rápida y masiva de personas, puede crear una situación verdaderamente caótica.

Estas vías deben de distinguirse por la textura y/o color del pavimento, para diferenciarlas claramente de las de circulación secundaria en el interior de los distintos departamentos.

La señalización, tanto la de seguridad para evacuación, como la de situación de los núcleos de ascensores y escaleras debe de ser clara y perfectamente visible, para que el cliente no se sienta desorientado generándose en él una sensación de desasosiego.

7.- ATENCIÓN PERSONALIZADA Y PROFESIONAL

El cliente, que ya se encuentra en un lugar cómodo y acogedor, que ha encontrado o se ha sentido atraído por un artículo impecablemente presentado, aún espera más.

Espera al vendedor que le atienda con todo el interés y corrección posibles, como si él fuera el único cliente del Centro y que además conozca perfectamente el producto, lo que hará posible que le resuelva todas sus dudas y le oriente hasta encontrar lo más adecuado.

Que los vendedores actúen de esa manera depende de la calidad de la formación que reciban y constituirá un elemento básico de la imagen de la empresa.

La Gerencia de Riesgos puede incidir en este aspecto, ya que un vendedor reglente o poco formado puede informar incorrectamente al cliente sobre el uso de determinados productos, lo que puede producir daños a éste y recibir la empresa la correspondiente reclamación.

Esto se hace imprescindible en Departamentos en los que el cliente recibe sobre su persona el servicio, como pueden ser peluquería, cosmética, etc.

Por ello es necesario cerciorarse de que en los cursos de formación se advierte al vendedor de los riesgos en que se puede incurrir por una errónea o incompleta información al cliente sobre el producto que acaba de adquirir.

Además la Gerencia de Riesgos debe de aprovechar el potencial humano que suponen los vendedores para impedir o controlar el inicio de un siniestro, al ser las personas cuya intervención puede ser inmediata y las que están en contacto con los cli

Todos deben de recibir formación teórica y práctica sobre cómo afrontar una situación de siniestro y cómo manejar correcta y eficazmente los medios de protección de que el Centro disponga, con sus reciclajes periódicos correspondientes.

Constituyen un equipo fundamental en la puesta en práctica del Plan de Emergencia y Evacuación, controlando y dirigiendo algo tan delicado y potencialmente peligroso como es una gran aglomeración de personas, en las que en cualquier momento puede estallar un foco de pánico, que si se generaliza puede convertir una evacuación rápida y ordenada en una auténtica tragedia.

8.- FACILIDAD PARA REALIZAR Y PAGAR LA COMPRA

Cuando un cliente adquiere un artículo voluminoso o por simple comodidad, es frecuente que solicite el envío a su domicilio.

Con ello, se vuelve a la situación de tener un gran volumen de mercancía en circulación, con el consiguiente riesgo que esto supone, al que hay que añadir que en caso de daños no advertidos durante el transporte, el cliente va a devolver el objeto deteriorado con la consiguiente disminución de la imagen de calidad que éste tenga de la empresa y el aumento de costes que para ella supone el arreglar la situación de manera satisfactoria.

Este tipo de transporte puede incluirse en la garantía general, con un tratamiento adecuado de los niveles de franquicias.

Cuando se trata de productos de alimentación deben de disponerse los medios de almacenamiento y conservación que impidan que éstos se deterioren y pierdan sus cualidades, transformándose en un riesgo para el consumidor.

También es un hecho habitual el que el cliente solicite la instalación en su domicilio de determinados artículos, lo que supone una intervención directa en este lugar y el riesgo de que se produzcan daños a otros bienes del cliente.

Controlar ésto supone una cuidada selección de los profesionales que llevan a cabo estos trabajos, no solamente para que los realicen con eficacia, sino para que tengan un cuidado especial con todo lo que les rodea.

Como es imposible evitar por completo el que se produzcan incidencias, que pueden llevar a reclamaciones muy elevadas, es necesario transferir el riesgo mediante una garantía de Responsabilidad Civil que incluya estas actividades.

Facilitar el pago de la compra constituye una fuente de posibles problemas para la Gerencia de Riesgos.

Para las cantidades de dinero que se acumulan por los pagos realizados en efectivo, se debe de disponer de todas las medidas de seguridad que puedan encontrarse en una entidad bancaria:

- Control de accesos
- Cámaras acorazadas
- Tornos y esclusas para el trasiego de dinero
- Vigilancia electrónica
- Alarmas
- Vigilancia física
- Empresas de Seguridad para el transporte de fondos

Por si todo ello no resulta disuasorio a los potenciales ejecutores de un robo o un atraco, hay que disponer de una cobertura que contemple estos siniestros hasta los límites que procedan.

El pago realizado con tarjeta de crédito o de compra, trae consigo una estructura de gestión informática que en caso de sufrir daños puede producir un verdadero colapso del sistema de facturación y cobro con unos elevados costes extraordinarios para reducir las consecuencias y un deterioro de la imagen de calidad de la empresa si se producen errores a favor o en contra, o cobros intempestivos que incomoden las previsiones económicas de los clientes.

Por ello, la Gerencia de Riesgos debe de prever además de las protecciones físicas de los sistemas, frente a los riesgos tradicionales, la inmunidad del sistema a cualquier intento de manipulación indebida, ya sea accidental o intencionada.

También debe de tener prevista la reposición inmediata de los elementos clave del sistema y las pertinentes copias de seguridad que puedan ser procesadas de forma inmediata.

En esta ocasión también necesita asegurar estos riesgos, mediante una garantía que cubra tanto el daño externo como la avería interna y las posibles pérdidas consecuenciales y gastos extraordinarios que se produzcan.

El uso de tarjetas como forma de pago crea dos riesgos:

- Impagados
- Uso fraudulento

Centrando a la Gerencia de Riesgos en el segundo, resulta complicado controlarlo puesto que depende de factores de difícil

- El tiempo que puede llegar a transcurrir desde el momento en que el cliente pierde o le sustraen la tarjeta y en el que lo advierte, pudiendo anularla.
- La difícil comprobación de la autenticidad de una firma en una situación de aglomeración de público, ventas y cobros.
- La maestría con que los "profesionales" realizan su labor de fraude.

Las instrucciones muy claras y precisas al personal de cómo deben de comprobar las firmas de los clientes, es el único medio posible de control, que como se señala anteriormente es a veces muy difícil de llevar a cabo correctamente.

Para evitar pérdidas económicas y de imagen a la empresa, lo más conveniente es disponer de una garantía de seguro que cubra este riesgo, de forma que la empresa perciba el importe de los artículos y el cliente no soporte su coste.

9.- SOLUCION DE QUEJAS

Este punto es quizás uno de los más problemáticos para la explotación de un centro comercial y consecuentemente para su Gerencia de Riesgos.

Mantener un equilibrio entre la pérdida que supone el atender todas las quejas y reclamaciones de los clientes para mantener la imagen de calidad y el no ceder a que este coste sea soportado por el Asegurador, salvo que se trate de un siniestro real, no resulta tarea fácil para el Gerente de Riesgos.

Debe de implantarse un procedimiento de gestión de reclamaciones que, una vez escuchado el cliente y comprobado cada uno de los extremos que afirma, permita distinguir entre lo que es una queja y reclamación justificadas de la que no lo es.

En el primer caso, si bien la queja está fundamentada puede no ser responsabilidad de la empresa lo que debe serle comunicado al cliente, quien podrá optar por desistir y dirigirse al verdadero responsable, o bien insistirá en su reclamación, lo que deberá ser comunicado al Asegurador aportándole toda la información disponible para que se haga cargo de la defensa de la reclamación.

Si verdaderamente está clara la responsabilidad de la empresa y no se han producido daños al cliente, habrá que llegar con él a un arreglo amistoso que restituya su satisfacción por la empresa, pero no podrá trasladarse este coste al Asegurador puesto que no ha existido un siniestro. No seguir este criterio con firmeza, puede crear serios problemas para negociar una cobertura indispensable a un coste adecuado.

En el caso de que sí se han producido daños hay que tratar de llegar rápidamente a un acuerdo amistoso con el cliente, pero cuantificando exactamente el alcance de los daños y de los posibles perjuicios, evitando reclamaciones vagas que pueden animar al perjudicado a ir aumentando progresivamente. Es esencial la coordinación y colaboración con el Asegurador que debe de llevar la tramitación del caso ante el cliente, para no caer en respuestas contradictorias.

Si se comprueba que la queja no está fundamentada y hay muchos expertos en reclamaciones infundadas, es necesario mantener una postura de total firmeza ante el reclamante, haciéndole ver incluso que el tema puede volverse contra quien reclama de forma gratuita, que generalmente acompaña sus argumentos con sugerencias de que la prensa estaría encantada de publicar un "escándalo".

10.- SEGURIDAD

Esta expectativa que es evidentemente básica pero que como en su enunciado se señalaba no forma parte de las que el cliente lleva "in mente" cuando se dirige al Centro Comercial, entra de lleno en la actividad de la Gerencia de Riesgos, pudiendo distinguir dos aspectos:

- Existencia de medidas de protección
- Mantenimiento

La primera implica que desde el diseño y proyecto del edificio se debe de contemplar la implantación de las instalaciones de seguridad que la legislación y la experiencia obligan y aconsejan disponer.

Estas van encaminadas a evitar que se inicie un siniestro y que si lo hace pueda ser controlado y no alcance proporciones que pongan en peligro la integridad de las personas.

La segunda es tan importante como la primera y obliga a mantener en todo momento una disciplina rigurosa en la verificación de todos los elementos y todos los sistemas para garantizar su correcto funcionamiento.

Todo esto se realiza en la "trastienda" del Centro Comercial y no es percibido por el cliente, pero si hay otro mantenimiento que si se descuida puede dar al traste con muchas de las expectativas antes citadas y por consecuencia con su satisfacción por la empresa por pérdida de la imagen de calidad.

El orden no solamente constituye un elemento estético. Lo es también de seguridad, facilitando la comprensión espacial del lugar, la orientación correcta y la identificación de los elementos de seguridad.

Con la limpieza ocurre lo mismo. Pavimentos sucios por líquidos pueden producir caídas de consecuencias realmente graves en personas de edad así como el agua que se puede acumular en los puntos de acceso en días de lluvia.

La sujección correcta de paneles y otros elementos que pueden caer sobre un cliente.

La vigilancia que impida la actuación de profesionales del robo, en un medio tan propicio como son las masivas afluencias de público.

La vigilancia de los lugares de aparcamiento, donde pueden actuar otros profesionales.

Se podría continuar con un largo etc de otros puntos, que no son más, junto con todo lo desarrollado anteriormente, que el fruto de un análisis realizado desde el punto de vista de la Gerencia de Riesgos de los aspectos que constituyen la imagen de Calidad para la empresa, tratando de reafirmar la idea de que ninguna de las dos puede existir sin la otra, ya que no se puede concebir la Calidad de una empresa que no practique una adecuada Gerencia de Riesgos, ni una Gerencia de Riesgos que no sustente el objetivo de Calidad dentro de su empresa.

Madrid, Septiembre 1.995