

## EL SEGURO DE AVERIA DE MAQUINARIA Y LA INFLUENCIA DEL MANTENIMIENTO Y LA PREVENCIÓN.

---

### 0.-INTRODUCCION

---

El Seguro de Averia de Maquinaria entra dentro de los llamados Seguros de Ingeniería.

Debe su desarrollo a la gran mecanización que existe en todas las empresas que ha hecho que estas hayan necesitado invertir en grandes máquinas que le son esenciales para su trabajo.

La posesión de estos grandes equipos lleva aparejada la posibilidad de rotura de los mismos, con elevados costes de reparación, siendo este riesgo el que se trata de cubrir con la póliza de Averia de Maquinaria.

Las Compañías de Seguro suelen incluir, dentro de este Ramo: El realizar inspecciones periódicas de las instalaciones y posteriormente hacer un informe sobre el estado de las mismas.

Este servicio proporciona ventaja tanto a aseguradores como a asegurados puesto que con la inspección se pueden detectar los fallos antes de que se produzca la avería y llegue el daño lo que obligaría al asegurador a una fuerte indemnización y supondría para el asegurado una paralización de su industria y la correspondiente pérdida de producción.

La pérdida de producción no entra dentro de las garantías de este seguro, aunque puede ser cubierta a través de un seguro complementario de este que es el llamado de Pérdida de Beneficios.

### 1.- DESARROLLO DEL SEGURO DE AVERIA DE MAQUINARIA.

---

El Seguro de Averia de Maquinaria nació hacia la segunda mitad del siglo XIX como consecuencia de la necesidad de inspección y estudio de las plantas de calderas para su protección contra el riesgo de explosión, el cual era muy frecuente y ocasionaba importantes pérdidas tanto en vidas como en daños materiales.

Para tratar de solucionar este grave problema se fundó en Manchester la Asociación de Usuarios de Vapor, que era una Entidad en la que sus Miembros tenían derecho a servicios técnicos para inspección de calderas a cambio del pago de una suscripción anual y una cuota por inspección realizada, pero esta Asociación no era una Compañía de Seguros.

Posteriormente se hizo evidente la necesidad del Seguro. Se pensó que la inspección con seguro, sería un paso hacia adelante y bastante atractivo para los industriales.

Pero por no llegarse a acuerdo en la Asociación, hubo una disociación en la misma, y algunos miembros continuaron con la labor de inspección y otros fundaron la Steam Boiler Assurance Company, que fué la primera Compañía de Seguros de ingeniería y que se centró, inicialmente, en el Seguro de calderas, aunque poco a poco fué aumentando su gama.

Años más tarde, la publicación de diversas leyes relativas a temas de prevención y la aceptación por parte de las Autoridades de los informes de los inspectores de las Compañías, desarrollaron el seguro, pues si bien dichas leyes se referían únicamente a inspecciones obligatorias y no al propio concepto de Seguro, la cobertura ofrecida por los aseguradores era adecuada para cumplir todos los requisitos exigidos.

Actualmente, la mayor parte de las pólizas incluyen en su condicionado el servicio de inspección por parte de los ingenieros de las Compañías.

## 2.- COBERTURAS DEL SEGURO DE AVERIA DE MAQUINARIA.

-----

Este Seguro, tal y como su nombre indica, ofrece protección contra los costes que surjan en relación a eventos dañosos que se produzcan en las máquinas aseguradas.

Cubre casi todos los daños súbitos e imprevistos en los bienes asegurados siempre que no estén excluidos del amparo de la póliza. Estas exclusiones se refieren principalmente a los riesgos políticos así como a los que están cubiertos por otros seguros (incendio, explosión, robo, etc.).

Podemos agrupar la totalidad de las coberturas de este tipo de Seguro, considerando tres grupos de causas esenciales de siniestro:

### a.- Fallos humanos:

- falta de manejo.
- impericia.
- negligencia.
- actos mal intencionados.

### b.- Defectos funcionales:

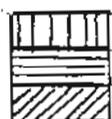
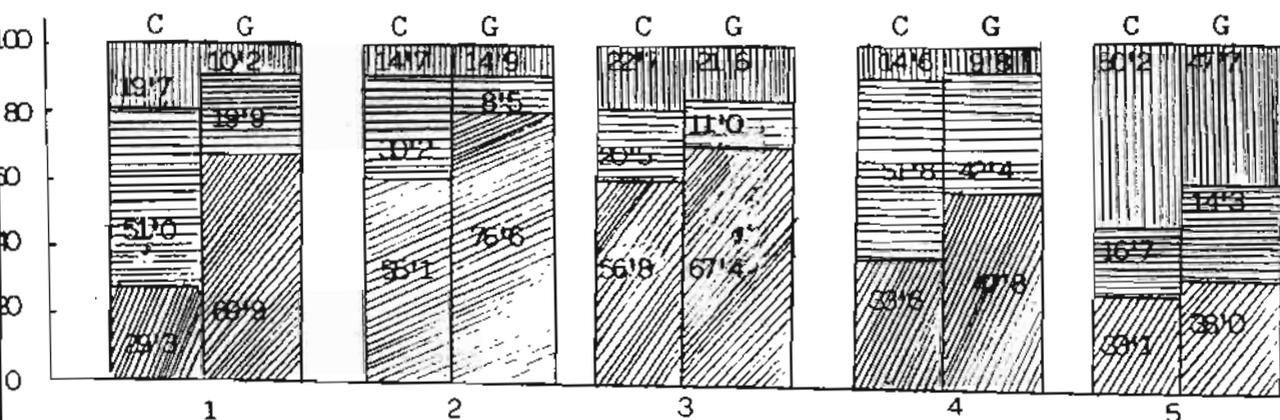
- mantenimiento insuficiente.
- escasez de agua en las calderas de vapor.
- explosión física.
- reventón por fuerza centrífuga.
- cortocircuito, sobretensión, sobreintensidad, arco voltaico.
- viento huracanado, helada, deshielo.
- fallo en los equipos de medición, regulación ó seguridad.

### c.- Defectos de productos:

- vicios del material.
- faltas en el diseño y construcción.
- faltas en el taller y de montaje.

Donación de AGERS al Centro de Documentación de FUNDACIÓN MAPFRE

La representación gráfica que sigue a continuación ha sido hecha por una importante Compañía de Seguros europea y muestra en porcentaje, el reparto según número y cantidades pagadas en cinco grupos de maquinaria e instalaciones por separado, según las causas del siniestro:



Fallos Humanos  
Defectos Funcionales  
Defectos de Productos

C Cantidad  
G Gastos

- 1.- Máquinas e Inst.eléctricas.
- 2.- Turbinas.
- 3.- Generadores de vapor
- 4.- Máquinas de érbolo.
- 5.- Mq.Transport.y elevador.

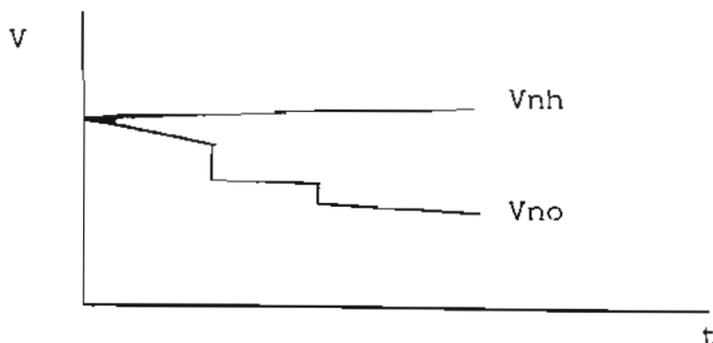
### 3.- EL VALOR ASEGURADO.

#### 3.1.- CONCEPTO.

En este Seguro, la suma asegurada tiene que ser necesariamente el valor de reposición de la maquinaria objeto del mismo, en el que se incluirán además del propio valor a nuevo de los materiales, los derechos aduaneros si los hubiere, los gastos de flete y los de montaje.

Hay ocasiones en la que el cálculo del valor de reposición tiene dificultades. La más típica es el caso de elementos fuera de fabricación actual. Para llegar a dicho valor, habrá que arbitrar procedimientos de cálculos en los que se realice un estudio del porcentaje de variación de precios del sector a que corresponda, desde la última fecha que ese producto estuvo en el mercado, grado de tecnicismo, semejanza con equipos actuales, capacidad de producción, etc.

El porcentaje de variación de precios es normalmente al alza, aunque no en todos los casos. Un ejemplo claro lo tenemos en los equipos de proceso de datos ó en las calculadoras electrónicas, en los que los valores van bajando debido a la obsolescencia y a que cada día surgen nuevos equipos a un costo inferior.



siendo Vnh = evolución habitual del valor a nuevo.

Vno = evolución habitual del valor de equipos electrónicos

Una consideración que no debemos olvidar, es que si el valor del objeto asegurado variase debido al alza de precios, el asegurado debe comunicar ese hecho al asegurador para evitar el infraseguro, lo que llevaría implícito el que se aplicase un ajuste proporcional en la indemnización por siniestro.

Asímismo, es necesario incluir en la póliza los objetos nuevos a medida que se vayan adquiriendo.

### 3.2.-COMENTARIO.

En mi corta experiencia en el mundo del Seguro, he escuchado dos opiniones enfrentadas, en lo que se refiere a la forma de asegurar en este ramo:

- El punto de vista de algunos asegurados es que no parece lógico tener que asegurar siempre a valor de reposición, ya que cuando ocurre un siniestro total, la indemnización queda limitada al valor real de la maquinaria asegurada en el momento inmediatamente anterior al siniestro. Piensan que la consideración de siniestro total no debería producirse siempre que el valor real de la máquina sea inferior al coste de la reparación, puesto que ellos quieren continuar con la misma dimensión de empresa que tenían antes del siniestro y este riesgo debería ser cubierto por los aseguradores.

La teoría del enriquecimiento del asegurado que se cita en la Ley de Contrato de Seguro no les parece válida analizando su utilidad.

Confían en que algún día no lejano se arbitrará alguna medida que solucione este "problema".

- Otras personas defienden lo que podemos llamar "teoría de los aseguradores" y es que en más del 95% de los siniestros se produce una pérdida parcial y la indemnización de los gastos de reparación se hace sin ningún tipo de deducción, independientemente del valor real que tenía la máquina antes del siniestro, por lo que se justifica que el valor a asegurar sea el de nuevo, que es el que va a prevalecer en la mayor parte de los siniestros.

En los pocos casos de siniestro total, no se puede indemnizar a valor de nuevo porque se produciría enriquecimiento del asegurado, lo que va en contra de la Ley del Contrato del Seguro, y además se estimularían los siniestros provocados.

- Mi opinión es que tienen razón los aseguradores, ya que ellos no tienen la culpa de que un asegurado no haya sido capaz de ir creando un Fondo de Amortización, para que cuando se acabe el periodo de vida útil de una máquina, poder hacer frente a la compra de una nueva.

La labor de un asegurador es indemnizar los siniestros producidos por causa accidental súbita e imprevisible. No son cajas de ahorros que conviertan las primas en un fondo para sufragar gastos de sustitución de un equipo viejo siniestrado por uno nuevo.

#### 4.- EL VALOR REAL.

-----

A pesar de que en este ramo al hablar de valor asegurado siempre nos referimos al valor de reposición, es necesario tener muy claro el concepto de valor real, ya que como hemos dicho anteriormente en el caso de siniestro total, la indemnización va a estar limitada por el valor real de la maquinaria en el momento inmediatamente anterior al siniestro.

Por otra parte en el caso de máquinas muy usadas, debido a esta limitación de indemnización, el asegurado debe cuestionarse la conveniencia de asegurar o no, puesto que si sufre un daño grande, que en principio no sea siniestro total, a efectos de indemnización así se considere y ésta no cubra el valor de dicho siniestro.

El valor real de un elemento es aquel que el mismo tiene, en razón a su estado de uso y conservación. Se obtiene deduciendo del valor de reposición ó nuevo, las depreciaciones habidas por uso, edad, obsolescencia, etc.

A la hora de efectuar el cálculo de las depreciaciones debemos tener en cuenta necesariamente, los siguientes aspectos:

- carga de trabajo.
- tipo de mantenimiento.
- vida prevista.
- año adquisición.
- modificaciones ó grandes reparaciones.

El porcentaje global de depreciación deberá determinarse para cada sector en general y para cada empresa en particular.

La variación en la cotización de moneda exterior, incidirá asimismo, en el cálculo del valor real de los equipos importados.

Podemos concretar las causas de depreciación de los elementos en los siguientes aspectos:

a.- Causas técnicas:

-depreciación física cuya única causa es el transcurso del tiempo con independencia del funcionamiento del elemento: oxidación.

- depreciación funcional motivada exclusivamente por el uso.

b.- Causas económicas:

La más importante, es el envejecimiento económico u obsolescencia, cuyas causas vienen determinadas por:

- innovaciones tecnológicas.
- cambios en la demanda de los bienes producidos por la empresa, debido a modificaciones en la moda y en los gustos.
- disposiciones estatales.

c.- Otras causas:

- jurídicas. Por ejemplo las concesiones administrativas.
- descensos bruscos de valor: siniestros.

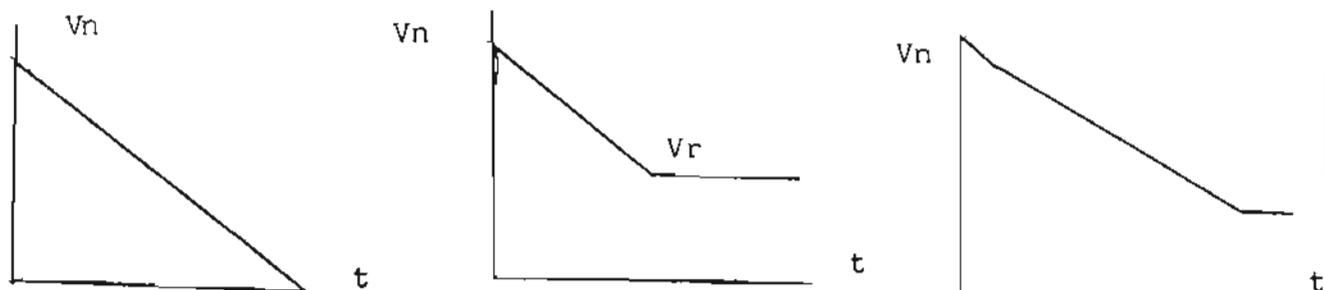
4.1.- CRITERIOS DE DEPRECIACION.

a.- Método Líneal.

Consiste en considerar una depreciación fija cada año pero considerando generalmente un valor residual, ya que casi todas las máquinas tienen un valor final aunque sólo sea el de chatarra.

Podemos considerar tres situaciones:

- a.- sin valor residual.
- b.- con valor residual.
- c.- depreciando más el primer año y linealmente el resto.



El caso más habitual es el b. Donación de AGERS al Centro de Documentación de FUNDACIÓN MAPFRE

Para calcular el valor a depreciar por periodo, aplicaremos la siguiente fórmula:

$$A = \frac{V_o - V_r}{n}$$

siendo:

A = depreciación anual.  
 Vo = valor de adquisición.  
 Vr = valor residual.  
 n = número de años.

b.- Método de los números dígitos:

Consiste en depreciar proporcionalmente al tiempo transcurrido. Para realizarlo lo que se hace es sumar los dígitos de los años de vida útil del bien y luego se obtiene la cuota multiplicando dicho coeficiente por el dígito que corresponda a cada año.

$$1 + 2 + 3 + \dots + j + (n - 1) + n = \frac{1}{2} n (n + 1)$$

la cuota del año j será:

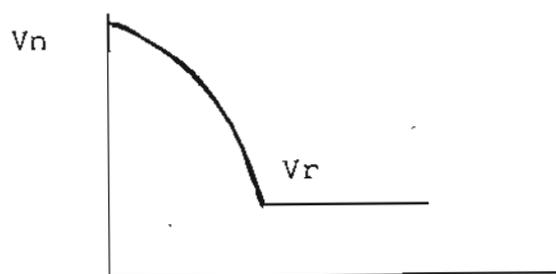
$$A_j = (V_o - V_r) \frac{j}{\frac{1}{2} n (n + 1)} = (V_o - V_r) \frac{j}{n} \quad i$$

i = 1

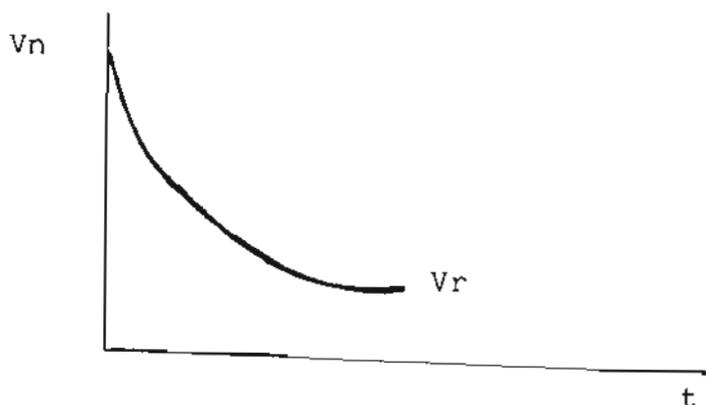
siendo:

Aj = depreciación del año j.  
 Vo = valor de adquisición.  
 Vr = valor residual.  
 n = número de años.

Se obtiene una curva del tipo :



Del mismo modo, podríamos aplicar una depreciación decreciente con lo que la curva que obtendríamos sería del tipo:



Además de estos métodos de depreciación citados, existen otros.

#### 4.1.1.- CASO PRACTICO.

Podemos ver a través de un caso práctico el funcionamiento de los criterios de depreciación explicados.

Supongamos una máquina con un valor de nuevo a 1.000 unidades monetarias y con un valor residual de 100 u.m.

#### METODO LINEAL.

$$A = \frac{V_o - V_r}{n} = \frac{1.000 - 100}{10} = 90.$$

AÑO	VALOR REAL
0	1.000
1	910
2	820
3	730
4	640
5	550
6	460
7	370
8	280
9	190
10	100

#### METODO DE LOS NUMEROS DIGITOS.

$$i = 1+2+3+4+5+6+7+8+9+10 = 55$$

a.) Aplicando depreciación creciente:

$$A_1 = (1.000 - 100) \left( \frac{1}{2} \right)^{\frac{1}{10(10+1)}} = 900 \left( \frac{1}{2} \right)^{\frac{1}{20}} = 16'36$$

$$A_2 = 900 \left( \frac{1}{55} \right) = 32'72$$

$$A_3 = 900 \left( \frac{2}{55} \right) = 49'09$$

$$A_4 = 900 \left( \frac{3}{55} \right) = 65'45$$

$$A_{10} = 900 \left( \frac{10}{55} \right) = 163'63$$

AÑO	VALOR REAL
0	1.000
1	983'64
2	950'64
3	901'92
4	836'38
5	754'57
6	656'39
7	541'85
8	410'95
9	263'68
10	100

b.- Aplicando depreciación decreciente:

$$A_1 = (1.000 - 100) \left( \frac{10}{10(10+1)} \right) = 900 \left( \frac{10}{55} \right) = 163'63$$

$$A_2 = 900 \left( \frac{9}{55} \right) = 147'27$$

$$A_{10} = 900 \left( \frac{1}{55} \right) = 16'36$$

AÑO	VALOR REAL
0	1.000
1	836'37
2	689'10
3	558'20
4	443'66
5	345'48
6	263'67
7	198'22
8	149'13
9	116'41
10	100

Donación de AGERS al Centro de Documentación de FUNDACIÓN MAPFRE

## 5.- LA PREVENCIÓN.

La prevención es el conjunto de medios útiles, prácticos y eficaces que tiene por objeto evitar ó prevenir los siniestros capaces de lesionar los intereses de asegurador y asegurado. Podemos decir que la prevención desplaza, amortigua y pulveriza los efectos patrimoniales de los siniestros.

Con la prevención pretendemos eliminar los acontecimientos dañosos.

Dentro del concepto prevención hemos de distinguir entre técnicas de protección y técnicas de seguridad.

Las medidas de seguridad tratan de impedir que llegue a producirse un siniestro del que se derivarán una serie de daños que tendrán que ser indemnizados por el asegurador.

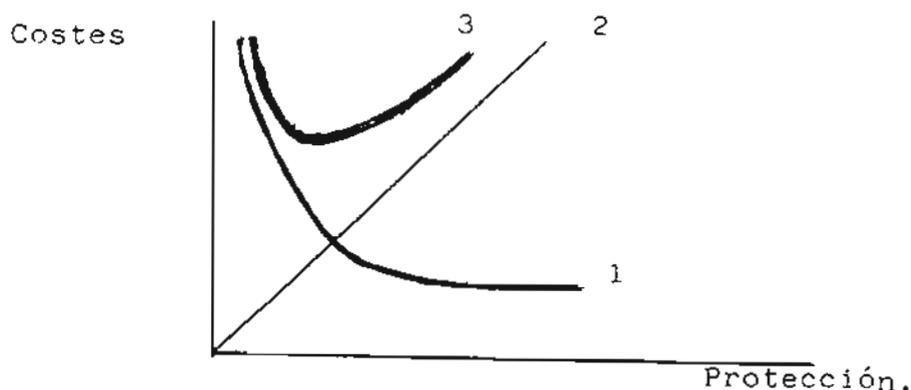
Las técnicas de protección tratan de evitar que un siniestro despliegue todos los efectos dañosos que puede llegar a producir: paralización del negocio, pérdida de mercado, cierre de la empresa, etc.

Hay que destacar que por muchas medidas de protección que se adopten, hay un límite a partir del cual la siniestralidad es inevitable.

Ante costes de prevención y protección mínimos la siniestralidad que cabe esperar es máxima, pero por mucho que se eleven dichos costes no pueden anularse los siniestros. Se trata de buscar una solución óptima.

El coste del riesgo queda definido por la suma de costes de las medidas de prevención y de los siniestros inevitables que corresponden a los riesgos que deben ser transferidos a terceros: Compañías de Seguros.

Podemos expresar gráficamente estas afirmaciones:



(1) = Coste de la siniestralidad en función de los gastos de prevención.

$$Cs = f \left( \frac{G}{P} \right)$$

(2) = Costes de prevención en función de los gastos de prevención.

$$C = G$$

$$P \quad P$$

(3) = Costes totales (prevención + siniestralidad) en función de los gastos de prevención.

$$C = f(G) + G$$

$$t \quad P \quad P$$

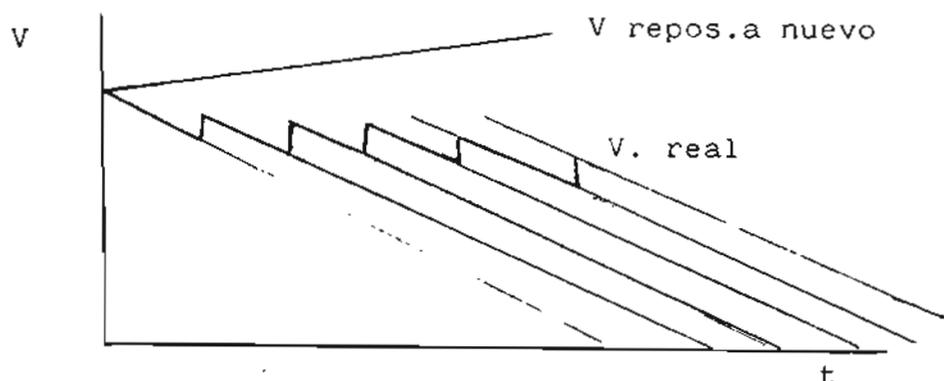
## 6.- EL MANTENIMIENTO.

-----

No podemos pretender que un Seguro de daños materiales como es este que nos ocupa de Avería de Maquinaria sustituya los trabajos de mantenimiento a realizar en los diferentes equipos. De hecho, el asegurador exige un determinado nivel de mantenimiento cuando se suscribe la póliza.

Si en nuestro mantenimiento incluimos periódicamente reposiciones parciales, lo que hacemos es prolongar la vida de los equipos y a mi modo de ver, aumentar el valor real de aquel equipo en el que vamos reponiendo piezas.

Con esto, lo que logramos es que caso de ocurrencia de un siniestro total, el valor a indemnizar sea máximo. La evolución de este valor real con mantenimiento que incluyera reposiciones parciales sería como a continuación se indica:



El primer paso a seguir cara a un mantenimiento, tiene que ser, como es lógico, establecer el Plan de Mantenimiento. Para ello, conviene conocer en primer lugar la situación de las máquinas más importantes, tomando una serie de datos que recojan las variables significativas: presión, temperatura, velocidad, vibraciones, etc.

Este estudio servirá para establecer el programa de mantenimiento, coordinar paradas, decidir sustituciones de máquinas ó inversiones en reparaciones ó modificaciones sustanciales.

## 6.1.- TIPO DE MANTENIMIENTO.

-----

- Preventivo.
- Predictivo.
- Correctivo.

### 6.1.1.- M. PREVENTIVO.

-----

El Mantenimiento Preventivo se basa en las recomendaciones de los distintos fabricantes, así como en la propia experiencia del equipo de mantenimiento de la Empresa.

Tiene un caracter de rutina y suele ser bastante rígido en las operaciones a realizar, comprobaciones, etc.

### 6.1.2.- M. PREDICTIVO.

-----

Con el Mantenimiento Predictivo se pretende actuar exclusivamente sobre los equipos que lo necesitan. Para ello, habrá que disponer de datos que permitan suponer la ocurrencia próxima de un daño. Un parámetro que podemos considerar es el estudio de vibraciones de una máquina, dado que cada máquina tiene un espectro de vibraciones distinto, el cual servirá de pauta para comparaciones posteriores.

Si en un equipo se está originando un daño, se modifica su forma de vibrar, por lo que comparándolo con el espectro ideal podemos evaluar el estado de la máquina.

Otros parámetros de control pueden ser:

- Desplazamientos entre partes (rotor-estator-carcasa).
- Temperatura de componentes y sistemas auxiliares.
- Presiones.
- Consumos.
- Análisis de aceite de lubricación.

### 6.1.3. M. CORRECTIVO.

-----

El objeto del Mantenimiento Correctivo, es solucionar el problema de los equipos, por avería en alguno de sus órganos ó por bajo rendimiento en sus prestaciones.

Yéndonos al concepto general de Mantenimiento, un aspecto importante, es que debe controlar la información técnica de la máquina, disponiendo de los planos de despiece, normas de mantenimiento preventivo propias y de los suministradores, historial de siniestralidad, averías repetitivas, etc.

## 6.2. IMPORTANCIA Y PERIODICIDAD.

-----

La importancia y periodicidad del mantenimiento de una instalación dependen del tipo y de las condiciones de trabajo de la misma. No obstante, con caracter general podemos distinguir dos tipos:

Donación de AGERS al Centro de Documentación de FUNDACIÓN MAPFRE

a).- Trabajos de mantenimiento y reparaciones normales.

b).- Trabajos de mantenimiento y reparaciones especiales.

Los trabajos comprendidos en a) suelen ser realizados por personal del usuario y pueden comprender entre otros:

- Diversos controles de funcionamiento.
- Sustitución de pilotos de control defectuosos y fusibles.
- Mantenimiento de acumuladores.
- etc.

Los trabajos de mantenimiento y reparaciones especiales, suelen ser realizados por empresas de mantenimiento autorizadas y entre otros pueden comprender:

- Verificación integral de la instalación.
- Limpieza de aparatos.
- Limpieza de detectores.
- Verificación y reparación de los puntos de roscado y soldadura.
- Limpieza y reglaje de los contactos de relés.
- Nuevo reglaje de tensiones e intensidades eléctricas.
- Sustitución integral de fungibles.

#### 7.- CONSIDERACION FINAL.

-----

Un concepto que tenemos que tener muy claro es que la prevención y el mantenimiento no pueden sustituir al Seguro. Son simplemente un medio adicional para conseguir, por una parte, un abaratamiento en nuestras pólizas, si este es perfecto, y por otro, una disminución de la siniestralidad, lo que redundará, como ya hemos dicho en esta exposición, en beneficio del asegurador y asegurado obtendrá un abaratamiento en aquellos costes provocados por un siniestro y que no son objeto de seguro.

Como contrapartida, un mal mantenimiento lo que hace es descender el valor real y además puede darse el caso de que una Compañía de Seguros rechace la indemnización de un siniestro si aprecia que el mismo se ha producido por falta notoria de mantenimiento, lo cual de acuerdo con el clausulado de las pólizas lleva implícita la no obligatoriedad de indemnización.



## SEGUROS DE CAUCION.

-----

Es habitual que parte de la Administración Pública, en general, la exigencia de unas fianzas como garantía de la ejecución de una obra, servicio ó suministro; tanto para poder acceder a la licitación como para obtener la adjudicación definitiva.

Estas garantías de tipo económico traen consigo la inmovilización de capital ó crédito en funciones improductivas, que a los costes actuales del dinero, supondrían una pesada carga para muchas empresas impidiéndoles acudir a un importante cliente como es el Estado.

El artículo 370 del Reglamento General de Contratos del Estado prevee que los avales mediante los que se constituyan las fianzas podrán ser otorgadas por un Banco inscrito en el Registro General de Bancos y Banqueros ó por Entidades de Seguros autorizadas por el Ministerio de Hacienda.

El Ministerio de Hacienda en virtud de la facultad que les concede la ley, autoriza que se constituya mediante aval las fianzas definitivas, que en principio la ley establecía su formalización en metálico ó títulos de la deuda pública; lo cual supone una gran ventaja al liberar los fondos que tendrían que inmovilizar para este fin, así como la agilización de los trámites de dichas fianzas.

El artículo 68 de la ley de contratos de seguros, define así al Ramo de Caucción:

"Aquel ramo del seguro que comprende los contratos por los que el asegurador se obliga en caso de incumplimiento por el tomador del seguro de sus obligaciones legales ó contractuales, frente a un tercero, a pagar al asegurado una cantidad, dentro de los límites pactados, a título de indemnización ó penalidad, que deberá serle reembolsado por el tomador del seguro".

En el Seguro de Caucción se garantiza fundamentalmente "obligaciones de hacer", aunque a veces se garantizan indirectamente obligaciones de pagar y existe una separación total entre el tomador del seguro y el asegurado.

## NECESIDADES DE SEGUROS DE CAUCION.

-----

Las necesidades de establecer fianzas se corresponden con el abanico de productos que ofrecen las Compañías Aseguradoras de esta Ramo, pudiendo decirse que existe una póliza para cada necesidad. A título enunciativo enumeraremos las más corrientes:

- Póliza de Fianza para:

\* Limitaciones de Contratos. Garantiza el pago en efectivo, a título de resarcimiento ó penalidad, en caso de que se haya adjudicado el contrato, y se mantenga la oferta ó no se constituya la garantía definitiva que le sea exigida.

\* Ejecuciones de contrato de obra ó suministro. Garantiza el pago en efectivo, a título de resarcimiento ó penalidad, en los supuestos de incumplimiento de las obligaciones que les impone el contrato de obra ó suministro suscrito.

\* Afianzamiento de cantidades anticipadas por compradores de viviendas. Garantiza a cada uno de los asegurados la devolución de las cantidades anticipadas, más un interés, en el caso de que la construcción de la vivienda no se iniciase, no llegase a buen fin, no fuesen entregadas en los plazos convenidos, ó bien no fuese obtenida la cédula de habitabilidad en las viviendas de renta libre, ó la calificación definitiva de las de protección oficial.

\* Fianza para depositarios de Mercancías. Garantiza de las responsabilidades económicas que se pueda incurrir en el desempeño de sus funciones, como cometer actos u omisiones delictivas que impliquen apropiación indebida con ánimo de lucro ó abuso de confianza, que originen al Beneficiario una pérdida de mercancías que le hubiesen sido confiado para su custodia, renta ó depósito.

\* Fianza a favor de la Administración. Garantiza las responsabilidades económicas por actos u omisiones imputables al Contratante y exigibles en virtud del fiel cumplimiento de las obligaciones derivadas de su contrato, tanto las que originen un perjuicio al Asegurado, como aquellas que tengan una sanción pecunaria. Va dirigida a:

- Recaudadores al servicio de la Administración Pública.
- Habilitados de Corporaciones y Organismos.
- Cajeros de Organismos Oficiales.
- Agentes de Seguros.
- Agentes de la Propiedad.
- Agencias de Viajes.
- Administradores Subalternos de Tabacalera, etc.

\* Fianza personal privada. El Beneficiario es la empresa para la que trabaja el Asegurado, sin que éste esté incluido en la nómina.

\* Fianza por insolvencia del Prestatario. Los riesgos cubiertos son entre otros:

- Préstamos a agricultores por el SENPA para financiar sus campañas.
- Créditos a particulares por entidades financieras.
- Créditos concedidos por empresas a su personal en nómina.

Esta exposición pretende ser ilustrativa y no exhaustiva, siendo interesante conocer que en el lenguaje de seguros existe una equivalencia de los términos utilizados en los avales, a saber:

- El Asegurador es el Avalista.
- El Tomador de Seguros es el Contratante.
- El Asegurado es el Beneficiario.

Los vínculos que ligan a las tres partes implicadas son:

- Entre el Contratante ó Tomador del Seguro y el Beneficiario ó Asegurado existe el vínculo del Contrato ó Concesión Administrativa.
- Entre el Beneficiario ó Asegurado y el Avalista ó Asegurador existe el vínculo del Aval.
- Entre el Avalista ó Asegurado y el Tomador del Seguro ó Contratante el vínculo lo establece la póliza-marco y las aplicaciones.

En caso de que los avales sean tramitados y emitidos por banco los términos y procedimientos son practicamente los mismos.

#### LA GERENCIA DE RIESGOS EN CAUCION.

-----

El primer aspecto que hay que tener claro es que las pólizas contratadas no están pensadas en la compensación de riesgos con las primas pagadas, sino en la solvencia profesional, técnica y económica del Contratante que harán necesaria la ejecución de los avales, por lo cual el siniestro debe considerarse como no existente, ya que ello llevaría a la descalificación de la Empresa ante las Compañías Aseguradoras ó Entidades Bancarias.

Además no podemos olvidarnos de que el Asegurador ó Avalista tiene el derecho de repetición contra el Contratante para recuperar lo pagado cuando le es incautado un Aval.

El Artículo 1838 del Código Civil dice: "El fiador que paga por el deudor debe ser indemnizado por éste".

La organización de las pólizas de caución dentro de las empresas que necesiten de la presentación continua de avales por ser su actividad principal la de contratista, puede hacerse de una manera sencilla pero eficaz.

Las compañías y los Bancos conceden las líneas de avales en base a la solvencia económica de la empresa, quedando las contragarantías normalmente en segundo lugar ya que en la práctica se demuestran como muy difíciles de ejecutarse.

Una vez obtenida la calificación por parte de los Avalistas se contratan pólizas con unos capitales de garantía a la medida de las necesidades y que se irán pagando según se vayan emitiendo los distintos avales en liquidaciones trimestrales.

Una vez establecido este marco de actuación la capacidad total de avales contratados se pueden distribuir fragmentos más pequeños a los distintos centros de producción de la empresa, los cuales solicitarán del Asegurador ó Avalista directamente la emisión del correspondiente aval dentro del marco y condiciones ya pactadas.

Por parte de la Gerencia, se controlará que las capacidades asignadas a cada centro se vayan consumiendo. En caso que no sea así, será necesario redistribuir las capacidades, analizando los motivos de la desviación. Una causa muy corriente es que determinado centro tenga una elevada capacidad de aval en base a unas grandes obras a las que concursó y que en la actualidad no necesite, etc.

En la actividad de la Construcción es muy corriente que durante los meses de Noviembre y Diciembre, se incremente la necesidad y consumo de avales ya que aumentan las certificaciones de acopios, con la exigencia por parte de la Administración del correspondiente Aval.

Un punto también importante es la vigilancia de la duración del aval, evitando que se prolongue innecesariamente, con consiguiente aumento del coste, debiéndose controlar la comunicación inmediata de la cancelación del Aval. Además del coste económico, esto evita que se tengan que ampliar las líneas del aval, ya que las cantidades que cuentan son los avales vigentes, por lo que la cantidad que se libere, puede ser utilizada para otro contrato.

En cuanto a las ventajas de los Avales otorgados por Bancos, no son fáciles de definir. El coste es prácticamente el mismo y una vez obtenida la calificación, la emisión de los mismos se obtiene con la misma agilidad. En teoría, la emisión de avales como una disposición de crédito, y de hecho internamente los contabiliza a efectos de coeficientes de caja.

Sin embargo, en una situación de la empresa económicamente boyante, la tramitación de los Avales a través de bancos es un negocio más que se les aporta y del cual están "deseosos", dado el bajo riesgo que les supone.

Otra consideración a realizar es el caso de obras en el extranjero, en este caso, normalmente, no se acepta el Aval de la Compañía de Seguros y hay que recurrir al Aval Bancario, requiriéndose la confirmación en el país donde se ejecutarán los

trabajos, por eso hay que actuar con bancos que tengan un corresponsal en ese país, produciéndose una garantía cruzada entre los Bancos, esto implica que el coste en este caso es el doble ya que en realidad son dos avales.

Como anécdota indicaremos que hay países, en la zona Norte de Africa que sistemáticamente no devuelven los Avales, por lo que para no mantener el riesgo indefinidamente, en estos casos se contratan los Avales con fecha de vencimiento fijo.

Como última consideración a tener en cuenta es que dadas las implicaciones en el negocio bancario la Gerencia de los Avales hay que realizarla en estrecha colaboración con el área financiera de la Empresa.

D. Miguel Angel Macias Perez.

Ingeniero Industrial, Jefe de Seguros de  
FOCSA.

## SEGURO DE CAUCION.

-----

### 1.- CONSIDERACIONES PREVIAS.

-----

Frente al Seguro de Crédito en sentido estricto- en el que el asegurador indemniza al Asegurado de las consecuencias patrimoniales, que pueda sufrir por el incumplimiento del crédito, concedido a un tercero, siempre que se produzca una situación de incapacidad definitiva para la satisfacción de la obligación de dar - aparece el Seguro de Caucción ó Fianza, que íntimamente ligado con el anterior, presenta una cierta autonomía, en cuanto que los elementos personales, riesgo y la forma de contratación surgen como una peculiar estructura.

En primer lugar, frente a la normal unicidad de la figura del asegurado, peculiar en el Seguro de Crédito, el Seguro de Caucción establece una clara distinción entre el contratante - tomador del seguro, persona que contrata el Seguro y cuya conducta respecto a determinadas obligaciones legales ó contractuales, puede desencadenar la existencia de un siniestro, y el asegurado, titular del interés, cuyo patrimonio quedará afectado por la conducta culposa del contratante, y que, generalmente, es el beneficiario de la indemnización.

Esta distinta vinculación hace que el asegurador de una caucción tenga acción directa, con base en la póliza de seguro, contra el contratante-tomador, mientras que el asegurado tiene una posición acreedora frente al Asegurador.

El riesgo, presupuesto esencial del contrato de seguro, tiene una distinta configuración, puesto que en el Seguro de Crédito tiende a indemnizar la pérdida neta definitiva que puede experimentar el asegurado-acreedor, a consecuencia del crédito asegurado por insolvencia del deudor del mismo, mientras por el contrario, en el Seguro de caucción se pretende la eliminación del daño causado al asegurado por incumplimiento de la acción de hacer, que pesa sobre el contratante-tomador. Daño que no tiene como parámetro el importe crédito, sino determinada cantidad que tiene prefijada legal ó convencionalmente.

### CONCEPTO.

-----

Realizadas estas breves consideraciones delimitadoras frente al seguro de crédito necesarias, por cuanto a veces se las da un tratamiento indiferenciado, ha llegado el momento de definir que es el Seguro de Caucción.

La palabra "Caucción" desde una perspectiva jurídica y según el Diccionario de la Real Academia Española significa: "Prevención, precaución, cautela. Seguridad personal de que se cumplirá lo pactado, prometido ó mandado. Caucción de indemnizar. La que se otorga para dejar a otro exento de la obligación".

Parece pues, que se alude claramente a la fianza ó garantía de índole personal.

Por fín, la Ley del Contrato de Seguro en el Artículo 68 dice:

- Por el Seguro de Caucción, el asegurador se obliga, en caso de incumplimiento por el tomador del seguro de sus obligaciones legales ó contractuales, a indemnizar al asegurado a título de resarcimiento ó penalidad, los daños patrimoniales sufridos, dentro de los límites establecidos en la Ley ó en el Contrato. Todo pago hecho por el asegurador deberá serle reembolsado por el tomador del Seguro.

#### CLASES DE SEGURO DE CAUCION.

-----

El Seguro de Caucción así definido, presenta numerosas variantes nacidas de una exigencia financiera de adecuada respuesta a las demandas contractuales ó legales. Surge así la primera distinción entre los seguros de fianza, que tienen su origen en una norma legal y aquellos que tienen su origen en un pacto contractual.

Pasemos a la enumeración de las cauciones que tienen su origen en una normativa legal:

- Seguro de afianzamiento de cantidades anticipadas por la compra de viviendas.- La problemática generada por los abusos cometidos con las personas que anticipan cantidades antes de iniciada la construcción ó durante ella, exigió la intervención estatal, que primariamente en el campo de la vivienda de protección oficial (Decreto de 3 de Enero de 1.963 y Decreto de 24 de Julio de 1.968 y posteriormente por ley de 27 de Julio de 1.968, en el ámbito de viviendas libres), impuso a los promotores, ya sean personas físicas ó jurídicas, la obligación de garantizar la restitución de las cantidades entregadas a cuenta del precio de la vivienda más el interés legal, mediante aval bancario ó contrato de seguro, para el caso de que la construcción no se inicie ó no llegue a buen fín por cualquier causa en el plazo convenido.

El incumplimiento de este deber de dar la garantía a los compradores, está sancionada penal y administrativamente.

Las condiciones específicas de esta modalidad de seguro fueron establecidas en la Orden de 29 de Noviembre de 1.968.

Mediante esta póliza, el contratante-tomador, el promotor obligado al Seguro de Caucción, asume el pago de las primas y el asegurado es el comprador que otorga anticipos a cuenta del precio pactado durante la construcción de la vivienda.

- Seguro de caucción en favor de la Administración Pública.- La Administración requiere el concurso de la iniciativa privada que debe prestar garantía adecuada de las obligaciones de toda índole que asume. El Seguro de Caucción conoce diversas modalidades, que dan cobertura adecuada al riesgo de incumplimiento de las citadas obligaciones.

En primer lugar, la póliza de seguro en garantía de licitación de contratos, que viene exigida por el artículo 112 del Decreto de 8 de Abril de 1.965, Texto Refundido de la Ley de Contratos del Estado que dispone que será requisito necesario para acudir a las subastas, concursos-subastas ó concursos que tengan por objeto la adjudicación de obras ó suministros del Estado, acreditar la consignación previa de una fianza provisional equivalente al 2 por ciento del presupuesto total de la obra ó suministro; constituida en metálico, mediante aval de bancos inscritos en el Registro General de bancos y banqueros ó de Entidad de Seguros autorizada por el Ministerio de Economía y Hacienda.

En el Reglamento de ejecución de la Ley de Contratos del Estado se admite el Seguro de Caucción como forma de aval.

Característica de esta póliza, previa a la que a continuación examinaremos, es que el contratante-tomador, cuando le sea adjudicado el contrato de obra ó suministro correspondiente, se obliga a mantener su oferta ante el Asegurado, formalizándose el contrato dentro de los 30 días que señala el Artículo 39 de la Ley de Contratos del Estado y a constituir, en el plazo de 30 días que señala el Artículo 118 de la citada Ley, la garantía correspondiente, lo cual se compromete a realizar precisamente mediante seguro suscrito con la misma Entidad.

Esta garantía definitiva es la que se suele denominar "póliza de Seguro de Caucción en garantía de ejecución de contratos ó suministros", por la que se da cobertura a la necesidad de pagar una indemnización al asegurado, por los conceptos y en la forma que determina la normativa legal.

A este respecto, debemos señalar que las fianzas definitivas responderán a los siguientes conceptos:

- 1.- De las penalidades impuestas al contratista por razón de ejecución del contrato cuando aquellas no puedan deducirse de las certificaciones.
- 2.- Del resarcimiento de los daños y perjuicios que el adjudicatario ocasionara a la Administración con motivo de la ejecución del contrato y de los gastos originados a la misma por demora del contratista en el cumplimiento de sus obligaciones.
- 3.- A la incautación que pueda decretarse en los casos de resolución del contrato.

También existe una póliza específica para garantía de las obligaciones contraídas con las autoridades aduaneras. El objeto de esta modalidad aseguradora es garantizar solidariamente el pago de los tributos correspondientes a la operación reseñada en la garantía, comprometiéndose a efectuarlo al primer requerimiento del asegurado (Administración Aduanera).

Finalmente, existe toda una gama de pólizas de fianza personal a favor de la Administración, cuya finalidad estriba en garantizar a la Administración, dentro de los límites contractuales, las responsabilidades económicas en que pueda incurrir el

contratante-tomador por el incumplimiento de las obligaciones que le correspondan por los conceptos especificados en las condiciones particulares de cada Póliza.

Se trata de una amplia gama que abarca genericamente todas las prestaciones de servicios en favor de la Administración Pública, en sentido amplio. La enumeración de las actividades, que realizan un servicio público es muy amplia, por lo que es prácticamente imposible señalar todas las encuadrables en esta genérica cobertura.

No obstante y a título de ejemplo podemos enumerar alguna:

- Agencia de Viajes.
- Agentes de la Propiedad Inmobiliaria.
- Corredores de Seguros.
- Recaudadores Fiscales.
- Depositarios de Fondos.
- Administraciones de Loterías, etc.
- Seguros de Caucción de origen contractual.- A diferencia de lo anterior, en que la Administración es el Asegurado, en esta modalidad tanto el contratante-tomador como el asegurado son empresas privadas, pero siempre es el ámbito del contrato establecido entre los dos donde se dan cita los supuestos concretos de Seguros de Caucción por obligaciones contractuales del tomador.

Para finalizar creemos oportuno concretar algunos puntos de los Seguros de Caucción.

- Las primas son pagadas por el contratante-tomador.
- El Asegurado es la Administración ó Empresa Asegurada a quien la incorrecta actuación del contratante-tomador ocasiona daños económicos.
- La duración de la garantía normalmente es hasta la terminación del contrato de obra ó suministro.

D.Carlos Lopez Viana.

Director Técnico de Crédito y Caucción.

## EL SEGURO DE CREDITO COMO INSTRUMENTO DE SANEAMIENTO DE LA CUENTA DE CLIENTES.

---

En los tiempos actuales, la supervivencia de las empresas depende, cada día más, de factores externos que representan una fuente constante de preocupación por la dificultad que les supone enfrentarse a ellos por sus propios y únicos medios.

Cualquier empresa forma parte, como eslabón, de una cadena de producción y distribución de bienes en la que el crédito es la forma habitual de relación con proveedores y clientes.

La empresa que vende a crédito y que, como es obvio, busca una razonable seguridad en cuanto al buen fin de sus operaciones, precisa un conocimiento previo de sus clientes, de su capacidad económica y de su comportamiento habitual frente a los compromisos de pago.

Este conocimiento de su clientela debe ser permanente durante todo el tiempo de sus relaciones mercantiles. No basta con la "instantánea" conseguida al iniciar tales relaciones, mediante la obtención de datos más o menos fiables, de algunos datos objetivos (cifra de capital, volumen de facturación, patrimonio inmovilizado, etc). Estas referencias iniciales deben completarse con análisis financieros, comerciales, económicos y con una continua y sistemática recopilación de datos, positivos y negativos, que caracteriza el desarrollo de cada cliente y que permitan anticipar su futuro comportamiento.

Conseguir unos resultados aceptables en este terreno supone dotar a la empresa de una cierta tranquilidad y colocar su cuenta de resultados al abrigo de alteraciones imprevistas que, en definitiva, pueden comprometer su propia estabilidad y futuro.

Si para afianzar la estabilidad, las empresas, por lo general, toma seguros para proteger su activo frente a los imprevisibles daños de cualquier evento aleatorio, incendios de inmuebles, de las máquinas, averías, incendios de las existencias, etc., no podemos olvidar que en este activo también figura una partida muy importante que es la cuenta de clientes.

Es precisamente esta cuenta la que, generalmente, no está protegida ó a lo sumo, insuficientemente, por un fondo de previsión ó de autoseguro.

La creación de este fondo en muchos casos acarrea no pocos problemas, puesto que:

a).- Nunca se tendrá la certeza de que la dotación será suficiente para compensar las pérdidas que el impago de clientes pueda producir.

b).- La efectividad del fondo queda supeditada a un hecho tan incierto como el que supone que el primer impagado se produzca cuando exista la dotación en cuantía suficiente para hacer frente a la pérdida, y que no se origine un nuevo impagado hasta que no se haya rehecho nuevamente el fondo.

c).- Cualquier variación en el índice de impagados, produciría automáticamente un desequilibrio importante entre el fondo y los impagados.

d).- El fondo ha de estar invertido para que produzca cierta rentabilidad, lo que supone la necesidad de desinvertirle en el momento necesario, lo que origina inconvenientes y a veces pérdidas.

Pero es que además, es absolutamente necesario gestionar correctamente la cuenta de clientes por medio de la creación de departamentos de información y análisis de riesgos y en muchos casos la implantación de costosos sistemas informáticos.

Por otra parte, la obtención de un nivel aceptable en lo que se refiere a la necesaria información y su análisis, no eliminará, aunque los reduzca, los impagados de la clientela.

En este otro factor de preocupación para la empresa, puesto que al inconveniente que representa la falta inesperada de cobro de facturas a su debido tiempo, con la consiguiente inmovilización y recursos que ello supone, viene a añadirse la obligación de nuevos desembolsos por el adelanto de provisiones de fondos a abogados y procuradores y la necesidad de distraer medios humanos para el control de estas situaciones.

En nuestra opinión existe un instrumento en el mercado que permite resolver en la práctica los problemas que acabamos de esbozar.

Nos referimos naturalmente al Seguro de Crédito.

Esta modalidad, que nació con una finalidad puramente indemnizatoria, ha ido transformándose paulatinamente en un Seguro que, sin desvirtuar su fin último de resarcimiento de pérdidas, se complementa con una serie de servicios que revisten una vital importancia para cualquier empresa.

El Seguro de Crédito está regulado por la Ley 50/1.980 del Contrato de Seguro.

Sección Séptima.

SEGURO DE CREDITO.  
-----

El Artículo 69 de la Ley de Contrato de Seguros dice: Por el Seguro de Crédito el asegurador se obliga, dentro de los límites establecidos en la Ley y en el contrato, a indemnizar al asegurado las pérdidas finales que experimente a consecuencia de la insolvencia definitiva de sus deudores.

El Artículo 70: Se reputará existente la insolvencia definitiva del deudor en los siguientes supuestos:

- 1.- Cuando haya sido declarado en quiebra mediante resolución judicial firme.
- 2.- Cuando haya sido aprobado judicialmente un convenio en el que se establezca una quita del importe.
- 3.- Cuando se haya despachado mandamiento de ejecución ó apremio, sin que del embargo resulten bienes bastantes para el pago.
- 4.- Cuando el asegurado y el asegurador, de común acuerdo, consideren que el crédito resulte incobrable.

No obstante cuanto antecede, transcurridos seis meses desde el aviso del asegurado al asegurador del impago del crédito, este abonará a aquél el cincuenta por ciento de la cobertura pactada con carácter provisional y a cuenta de ulterior liquidación definitiva.

Los tres primeros supuestos son situaciones determinadas mediante la intervención de los tribunales: resolución judicial firme, aprobación judicial de un convenio, ó despacho de mandamiento de ejecución ó apremio.

El cuarto supuesto permite que asegurador y asegurado, de mútuo acuerdo, consideren que el crédito resulta incobrable, sin necesidad de seguir largos y costosos trámites que, en definitiva aumentarán la pérdida final, ya que los gastos forman parte del principal, según dispone el artículo 71 de la Ley del Contrato de Seguro, que dice:

"en caso de siniestro la cuantía de la indemnización vendrá determinada por un porcentaje, establecido en el contrato, de la pérdida final que resulte de añadir al crédito impagado, los gastos originados por las gestiones de recobro, los gastos procesales y cualquiera otros expresamente pactados. Dicho porcentaje no podrá comprender los beneficios del asegurado ni ser inferior al cincuenta por ciento de la pérdida final".

#### OBLIGACIONES DE ASEGURADO.

-----

Además de las obligaciones genéricas que la Ley del Contrato de Seguros establece para el asegurado, el artículo 72 de dicha Ley fija para el Seguro de Crédito las siguientes:

"El Asegurado y, en su caso el tomador del Seguro, queda obligado:

- 1).- A exhibir a requerimiento del asegurador, los libros y cualquiera otros documentos que poseyese relativos al crédito o créditos asegurados.
- 2).- A prestar la colaboración necesaria en los procedimientos judiciales encaminados a obtener la solución de la deuda, cuya dirección será asumida por el asegurador.

Donación de AGERS al Centro de Documentación de FUNDACIÓN MAPFRE

3).- A ceder al Asegurador, cuando éste lo solicite, el crédito que tenga contra el deudor una vez satisfecha la indemnización.

#### CARACTERISTICAS ESENCIALES DEL SEGURO DE CREDITO.

-----

##### 1.- Objeto y alcance.

-----

El Seguro de Crédito tiene como misión fundamental cubrir los créditos derivados de transacciones entre comerciantes por entrega de mercancías ó prestación de servicios.

La cobertura nace a partir de la entrega de las mercancías ó de la prestación de los servicios.

##### 2.- Información y clasificación crediticia de clientes.

-----

A través de este servicio se tiende a reducir el régimen normal de pérdidas por impagados, mediante la información y clasificación crediticia de los clientes del asegurado.

##### 3.- Recobro de créditos impagados.

-----

La importancia que tienen estos servicios se comprenderà mejor si se analizan los siguientes extremos:

a).- En primer lugar evita al asegurado aumentar la inmovilización que le representa el impago de un crédito con nuevos desembolsos por provisiones de fondos a letrados y procuradores. Puesto que todos los gastos que sea necesario llevar a cabo para recuperar el crédito, son anticipados por la aseguradora y soportados por ella en el caso de no ser recuperados del deudor.

b).- En segundo término, todas las gestiones son llevadas a cabo por la aseguradora, evitando al asegurado trabajos y complicaciones.

##### 4.- Declaración de todos los riesgos.

-----

Este seguro se concierta sobre la base de cubrir todas las operaciones a crédito, que el asegurado realice, por lo que no es posible la contratación para cubrir unas determinadas operaciones ó a unos determinados clientes.

##### 5.- Participación del Asegurado.

-----

El Asegurado ha de participar en un porcentaje en la cuantía de la pérdida, para que de esta manera, tenga el máximo interés en la vigilancia y control de sus clientes.

## 6.- Indemnización.

-----

Dado que este Seguro tiene como objeto indemnizar las pérdidas finales producidas por la insolvencia definitiva de los deudores, la liquidación definitiva se producirá cuando la cuantía de la pérdida haya sido determinada.

Mientras esto se produce, la Ley de Contrato de Seguro va mencionada establece que a los seis meses de producido el aviso de insolvencia provisional, el Asegurador anticipará con carácter de liquidación provisional, una cantidad equivalente al 50% de su responsabilidad sobre el crédito fallido.

No obstante, lo anterior y respecto de siniestros que reúnan determinadas características, es factible conseguir de las Aseguradoras, con la contraprestación de una prima superior, una anticipación de sus responsabilidades indemnizatorias a plazo fijo, aun cuando al vencimiento pactado no hubiera sido posible determinar la pérdida final.

Es indudable que este avance sobre el Seguro tradicional viene a satisfacer en buena medida una necesidad empresarial expresada, y mejora sensiblemente la bondad de las coberturas que hemos comentado.

D. Pablo Díaz Díaz.

Director Comercial de Crédito y Caución.

## PROGRAMA BASICO CONTRA IMPAGADOS Y FALLIDOS.

-----

En filosofía de riesgos y en la correspondiente política de riesgos, como en otros muchos aspectos de la actividad empresarial, es necesario asumir que las mismas no sólo afectan al Departamento de Riesgos, Créditos Comerciales y a las distintas funciones, en ellos estructuradas, sino que es una Filosofía de empresa total, y lo mismo que en Marketing constituye una forma de concebir y actuar en la empresa, como empresa total.

No cabe duda que el Riesgo es la razón de ser de la empresa, pero toda Organización que se precie de tal, tiene que operar dentro de una filosofía de riesgo calculado, con un sentido y actitud preventiva y controlar que se mueve dentro de los parámetros previamente establecidos como razonables para esa organización y en caso contrario ajustar sus actuaciones, para no situarse en una posición de "riesgos sin control".

La mayoría de las empresas españolas padecen en sus riesgos comerciales, unas desviaciones negativas, que les exigen, además de recursos complementarios e innecesarios, realizar una serie de actividades y gestiones que no tienen nada que ver con sus misiones y objetivos como empresa, constituyendo cargas en vacío, que recalientan su estructura orgánica, exigiéndoles masas críticas superiores a las que su volumen de negocio requerirán.

Esto constituye desventajas competitivas, con respecto a empresas más eficientes en su riesgo comercial.

Como consecuencia de nuestro desarrollo industrial tardío y su aceleración en el tiempo, en relación con otros países competidores, principalmente los de la CEE y otras áreas geográficas, se han desarrollado en muchas de nuestras organizaciones, culturas empresariales que en nada han favorecido el establecimiento de unas políticas de riesgo, así como disciplina de mercados.

Vamos a considerar de forma sintética, las etapas de nuestro desarrollo de los cuarenta últimos años y sus principales influencias como argumentos aclaratorios de los expuestos.

### ETAPA I.

-----

El periodo de los 40 a los 60, con necesidades y mercados insatisfechos, propició la concepción de empresas con vocación de producto y desarrolló estilos de dirección y cultura empresariales poco sensibles, con aspectos tales como:

- Niveles de calidad
- Adecuación de tecnología-estructuras productivas, a necesidades de mercados evolucionados
- Nivel de Riesgo.
- Atención al cliente, etc.

Donación de AGERS al Centro de Documentación de FUNDACIÓN MAPFRE

## ETAPA II.

-----

Entre los 60 y los 75, una evolución de los Mercados, una mejor cobertura de necesidades, aumento de la competencia, el movimiento de un mercado de vendedores a uno de compradores, entre otros aspectos fundamentales, produjeron a su vez estilos de dirección y cultura empresariales muy polarizados en el aspecto Producción-Comercialización en el sentido de Ventas y donde estas últimas, dadas las dificultades que suponía alcanzar las previsiones de venta (pensadas con carácter desarrollista) forzaron, para su consecución, a realizar una serie de concesiones, que tampoco favorecieron la educación y disciplina de los mercados.

Estas concesiones principalmente afectaron a la variable precio, como estrategia simplista, y entre sus múltiples manifestaciones, una peligrosa, desde una concepción del riesgo, era el prolongar los plazos y relajar las condiciones operativas, con incidencias negativas sobre el Mercado.

Cualquier especialista sabe lo fácil que es ampliar condiciones de pago, pero lo difícil y laborioso que es iniciar el sentido inverso.

## ETAPA III.

-----

Comprende entre los 75 y 85. La crisis energética, los desajustes entre estructuras productivas y evolución de la demanda, obsolescencia tanto tecnológica como de equipamiento y técnicas de gestión, encarecimiento de recursos financieros, altos niveles de endeudamiento, alargamiento de periodos de maduración, crisis económica tanto a nivel nacional como internacional, agresividad de la competencia como consecuencia de las situaciones creadas, llevan a la necesidad y urgencia de proceder a una reconversión industrial en muchos sectores y a la de nuestras empresas a un nuevo marco mucho más competitivo, como es de la CEE, donde los sectores y empresas que operan en ellos, llevan años de experiencia dura y difícil y el desafío de permanencia y especialización en los mercados y segmentos de los mismos, han aflorado ventajas competitivas, para poder desarrollarse, en esas condiciones operativas.

Todos estos factores y otros mucho más complejos, han configurado una serie de hábitos y forma de entender los negocios, así como capacidades de decisión y gestión, que pese a la misma necesidad de establecer sanas y claras políticas de riesgo no han podido establecerse ó sedimentarse y extender su aplicación en las Organizaciones, naturalmente hablando en términos generales, ya que existen muchas y honrosas excepciones.

El resultado de todo esto es la posición de desventaja competitiva, con empresas extranjeras, sobre todo multinacionales, que desde hace años las implantaron, creando cultura empresarial y desarrollando, eficaces políticas de riesgo.

Me gustaría aclarar que los conceptos citados significan lo siguiente:

**Cultura Empresarial:** El conjunto de experiencias y comportamientos, así como capacidades desarrolladas, que conforman y condicionan, la manera de ser y actuar de un grupo humano, por el hecho de ser miembro de una determinada unidad empresarial.

En cuanto al Riesgo Comercial es un componente de un concepto mucho más amplio que denomino Política de Riesgo.

Como profesionales de la empresa hemos de observar y analizar los comportamientos tanto de carácter: productivos, comerciales, laborales, financieros, estilos de dirección, etc, de las mismas, para deducir y tratar de comprender el tipo de Cultura y Grado de Desarrollo alcanzado por las Organizaciones a las que pertenecemos ó asesoramos.

En concreto, en una política de Riesgos como en cualquier otra política, antes de su implantación es fundamental saber:

¿Dónde estoy?. ¿En qué tipo de empresa?. ¿Tiene vocación, producción ó mercado?. ¿Grado de aceptación ó rechazo, ante una Innovación?. Conflictos departamentales y procedimientos de solución, etc... y otra serie de preguntas primarias para poder actuar eficazmente y con el menor "riesgo" en su versión profesional y personal.

¿Dónde y cuando debe implantarse una filosofía de riesgo?. Cuando una empresa decide los mercados en los que va a operar, catálogo de productos, estructuras productivas, tecnologías, recursos financieros, estructuras organizativas, sistemas de comunicación, ubicación etc, para atender a esos mercados, de forma inexorable se está implicando en determinados niveles de riesgo, como empresa total y estas decisiones van a afectar duramente todo su ciclo de vida empresarial.

Además al elegir sectores donde va a operar, segmentos de mercado a los que va a atender, niveles de calidad, etc...

¿Está condicionando sus Políticas de Riesgo!.

No es lo mismo estar en construcción, que en Electrodomésticos, ó en Químicas, ó en Alimentación; operar con "commodities" que con "specialities", tener ó no flexibilidad de inversión - desinversión. ¡Sí, desinversión!.

Por lo tanto, situada la empresa en sector-mercado-riesgo se encuentra inmersa en una dinámica comercial:

- Condiciones de Venta: Términos y documentación...Periodos de maduración.

- Tipología de Clientes. Estructuras económico-financieras, niveles de desarrollo...Riesgos.

- Competencia. Desarrollo tecnológico, catálogo de productos...Capacidad negociadora.

Y otras muchas variables de esa dinámica comercial que, además, no puede cambiar, ni romper por ella misma.

¿Qué hacer?.

Adaptarse al entorno donde se posicionó de la mejor manera posible.

Por lo tanto, podemos decir que la empresa, en síntesis, se encuentra enfrentada a dos tipos de riesgos:

- Riesgos estructurales.
- Riesgos comerciales puros.

Naturalmente estos riesgos están interrelacionados y en principio son asumidos por la propiedad-alta dirección, pero se transmiten a todos los componentes y niveles de la organización.

Al tomar esas decisiones primarias básicas, de hecho se establecen y condicionan las políticas de riesgos. Luego debe ser antes de la toma de las decisiones básicas donde se consideren:

Políticas preventivas de riesgos así como las políticas contingentes, compatibles con la filosofía de esa organización sobre el riesgo. Si bien en este artículo deseamos exponer principalmente la Filosofía-Política del riesgo a nivel comercial, en su repercusión económico financiera de las operaciones comerciales, no podíamos dejar sin considerar, para una mejor comprensión de nuestras ideas, todo lo que antecede en su visión generalista.

Sin embargo, para ser pragmáticos, ¿qué debemos y podemos hacer los profesionales del riesgo en las empresas?.

1.- Sin lugar a dudas, participar previamente a la toma de decisiones básicas.

2.- Desarrollar técnicas de gestión adecuadas al marco elegido, en las decisiones básicas.

Esto representa a veces, una posición difícil ó por lo menos condicionante, de una eficaz gestión.

Con todo lo dicho, vamos a continuación a centrarnos en la concepción de lo que debe ser una política de riesgos comerciales.

Comprende:

Etapa I.- Política de Créditos:

- Aspectos considerados:

- \* Análisis.
- \* Prevención.
- \* Evaluación.

Etapa II.- Política de Cobros:

- Aspectos considerados:
- \* Comunicación.
- \* Organización.
- \* Realización.

Etapa III.- Política de Impagados:

- Aspectos considerados:
- \* Gestión.
- \* Anàlisis.

Etapa IV.- Política de Fallidos:

- Aspectos considerados:
- \* Ejecución.
- \* Otras estrategias.

Estas etapas están perfectamente concatenadas, realimentando el sistema total, según situaciones detectadas en cada una de las mismas; mi experiencia personal me autoriza a decir, que en este concepto profesional, como en otros muchos aspectos de la vida: "Más vale prevenir que curar".

Con esta expresión lo que quiero sugerir, es que estas cuatro etapas tienen una jerarquización, que coincide perfectamente con su clasificación ordinal.

Lo ideal sería un circuito formado por las etapas I y II, esto sería la perfección. Naturalmente en la vida diaria ello no sucede, de aquí que sean necesarias las otras dos etapas, aunque inevitablemente conlleven connotaciones negativas. Cuánto más eficaces sean las políticas de crédito, mejores resultados producirán en la política de cobros y cuánto mejor funcionen las dos, menor contenido tendrá la aplicación de la tercera y a su vez, en cuánto mejor operen las tres, menor contenido de actuación cabrá en la cuarta, y para ello se diseña el sistema.

LAS EMPRESAS NO ESTAN CONCEBIDAS PARA EJECUTAR A SUS CLIENTES.

-----

En el mundo actual de los negocios, cada vez los volúmenes de ventas suelen ser mayores, así como el tiempo que transcurre entre la realización de una venta y su finalización, los ámbitos geográficos son más diversos y dispersos y las disposiciones legales y procedimientos administrativos más sofisticados y complejos.

Por lo tanto, es fundamental implantar eficaces Políticas Preventivas y reforzar la cadena Créditos-Cobros Impagados.

El fallido, es decir, la pérdida, surge al vender y cuando se le declara oficialmente fallido y sale de la gestión normal, su importe es considerado superior a la venta realizada.

!Es sorprendente lo que cuenta un fallido a las empresas!.

Invito al lector a que haga números y calcule su coste, en su propia organización.

De aquí la importancia de la Política Preventiva.

### 1.- Política de Créditos.

-----

Una Política de Créditos trata de conseguir una serie de objetivos, entre los cuales destacaremos:

- a.- ¿A quién se puede vender?  
Control: pasa - no pasa.
- b.- ¿Hasta que límites se puede vender?  
Objetivización de decisiones subjetivas.  
Técnicas e información para decidir.
- c.- ¿Como debo documentar las ventajas según a quién, según cuantía y según términos?  
Estrategias de Formalización.
- d.- ¿Qué sistemas hemos de implantar para asegurarnos que el proceso funciona de acuerdo con lo previsto?  
Estrategias de Control.  
Principios.  
Aspectos operacionales.  
Análisis de puntos críticos.  
Solución de conflictos.

Es importante destacar que la política de riesgos en su versión riesgos comerciales es necesaria en cualquier empresa, independientemente de su tamaño, recursos empleados, volúmenes de venta y que en todos los casos, su implantación requiere:

- 1.- Deseo y total apoyo de la alta dirección.
- 2.- Sistematización.
- 3.- Coordinación.
- 4.- Colaboración de todas las áreas de la empresa.
- 5.- Utilización de los recursos idóneos.
- 6.- Tiempo.
- 7.- Perseverar en el esfuerzo.

Los resultados no se alcanzan a corto plazo, sino a medio y largo. Cuando antes la implantemos, más próximos estaremos del medio y largo plazo.

!No existen ni fórmulas magistrales, ni milagros en una política de riesgos comerciales! y, como en otros muchos conceptos de la empresa, se necesita mucho sentido común y profesionalidad.

## 2.- POLITICA DE COBROS.

-----

Persigue unos objetivos concretos. Indicaremos los más relevantes:

1.- ¿Quién y como se ocupa del seguimiento del vencimiento de nuestras facturas?.

Exige: Organización

Fluidez y seguridad en la comunicación.

2.- ¿Quién y como se verifica y controla que los clientes pagan en sus vencimientos y nosotros cobramos nuestras facturas?.

Exige: Crear responsabilidad en nuestra cartera de clientes.

Eficacia de la información y del flujo de la misma.

3.- ¿Qué medios y qué métodos y procedimientos existen para asegurarnos del cobro de los clientes?.

Exige: Utilizar los Recursos, las técnicas idóneas.

Relaciones ágiles con terceros.

Es fundamental una sincronización y eficacia en los sistemas de información y operativos, así como gran fluidez en la comunicación. Conseguir la colaboración de terceros para asegurarnos el éxito, especialmente de las instituciones financieras.

## 3.- POLITICA DE IMPAGADOS.

-----

Por bien que trabajemos en las fases anteriores, no podemos evitar que nuestros deudores no nos paguen en su vencimiento ( a veces, incluso pagándonos teóricamente en vencimiento, nosotros no cobramos en ese momento), como en los casos anteriores los principales objetivos serían:

Cobrar lo antes posible y al menor coste.

Ante cualquier "no pago" en vencimiento ó mejor "no cobro" en vencimiento, aclarar:

- ¿Fue ó no responsable el cliente?.

- Si lo fue está justificado.

- Problemas de facturación.

- Problemas logísticos.

- Problemas de calidad, etc.

- No estaba justificado.

!Actuar ya! en políticas de créditos y gestión de cobros.

- No lo fue.
- ¿Quién lo fue?.
- Nosotros.
- Terceros.
- Actuar en Procedimientos.
- Seguir la cartera de impagados.

Para conseguir los objetivos se necesita eficacia y rapidez de actuaciones, circuitos administrativos ágiles y eficaces. Seguridad en la información y en las actuaciones y naturalmente con costes adecuados e idóneos. ¡A veces es peor el remedio que la enfermedad!. Pero además, no ser pusilánimes.

#### 4.- POLITICA DE FALLIDOS (INCOBRABLES).

-----

Pese a que se funcione en las etapas anteriores, las empresas con políticas de riesgo sanas tienen y corren con los riesgos calculados, expresados estadísticamente, siendo incluso estos coeficientes un componente más del escándalo de costes, la cuota de costes fallidos admitida por la Organización. Pero tenemos que ser competitivos, como en cualquier otro coste.

Nadie está dispuesto a pagar nuestras ineficacias.

También como en los casos anteriores existirán objetivos, entre ellos destacaremos:

Estar dentro de los coeficientes fijados.

¿Quién y cómo se decide el pasar un impagado-moroso a Asesoría Jurídica?.

Estrategias para conseguir siempre que sea posible acuerdos de partes.

Criterios eminentemente basados en racionalidad económica.

Estrategías de acciones jurídicas. Si no existen otras vías.

Utilización de toda la normativa contable y fiscal para amortiguar sus consecuencias.

Autopsia, análisis y expediente aclaratorio de lo que falló en la política de riesgos con cada fallido.

Esta cuarta etapa acaba el ciclo de la política de riesgos y su autoalimentación.

Cada una de estas políticas enunciadas exige una serie de técnicas y estrategias operativas idóneas y según el tipo de organización, para alcanzar sus objetivos. Por ejemplo, para fijar los límites de crédito, ¿qué fuentes de información son las adecuadas?, ¿que tipo de información?, ¿como se evalúan?. Pirámides de decisión, organización y estructura de esta piràmide.

¿Creamos ó no un Comité de Riesgos?. Sistemas de información interna para el conocimiento del riesgo comercial, según niveles jerárquicos y otros muchos aspectos y materias en cada una de esas fases, pero su situación no tiene cabida en ese trabajo de exponer una visión de conjunto, así como una concepción filosófica, ya que las técnicas específicas, pese a su dificultad, siempre son posibles de implantar, si previamente ha definido la Filosofía del Riesgo y su política de empresa y se establece una organización y se le dota de los recursos idóneos.

D. Mateo Revuelta.

Actuario. Consultor de Dirección  
Profesor de ICADE.

## PROBLEMATICA EMPRESARIAL EN LA GESTION DE COBROS.

---

"Toda venta, hasta que no se cobra, es una pérdida". Partiendo de esta declaración, no es de extrañar que las empresas dediquen recursos económicos y humanos a esta parte del negocio, el cobro, y que, de un papel secundario en la actividad comercial, haya que darle una atención cuidadosa dentro de la misma. Y esto ocurre en un entorno como el nuestro donde lo habitual es "cobrar" y no pagar automáticamente lo que se debe y en la fecha en que se debe.

Y ¿Cuándo comienza la gestión de cobros?. La respuesta preferible es que al tiempo en que se prepara la relación que vayamos a tener con cada uno de nuestros clientes y presuntos y concretamente en el momento de efectuar la evaluación financiera. Con excepción de los casos en que las operaciones se realicen con pago por adelantado ó al contado (modalidades que, por lo general, cuentan con una prima o descuento en el precio), la decisión a tomar es con quien contratamos a crédito, por que importe y en que condiciones.

Y de ahí que es indispensable que cada empresa tenga una política crediticia establecida al máximo nivel y que dependerá de factores tales como el interés de penetración en el mercado, oferta y demanda de los productos, sector en que opere, situación de competencia...

Esta política de créditos va a verse sometida a interpretaciones interesadas: una amplia, generalmente realizada por los departamentos comerciales, inclinados a realizar cuántas más operaciones mejor y una interpretación restrictiva ó conservadora adoptada por los sectores financieros y administrativos, más preocupados por los resultados económicos.

Después de haber establecido los términos y condiciones que van a regir nuestras relaciones comerciales y conseguidos los contratos con forma de pago diferido, hay que decidir que hacer con los créditos, y aquí surge la problemática de las empresas en la gestión de cobros. Se puede optar por:

- Mantenerlos y gestionarlos directamente a sus vencimientos.
- Cederlos a un tercero para su manejo y cobro, asumiendo éste ó no el riesgo de su buen fin, y todo ello por un precio.

Si decide la gestión directa, la empresa tiene que dedicar recursos para su administración y manejo, así como establecer un fondo de reserva para posibles fallidos, ya que hay que contar con éstos incluso en situaciones en que se ha obrado con toda cautela. Aunque hayamos procurado afianzar la deuda en lo posible haciéndonos con avales solventes, hipotecas, prenda, documentación de la deuda en Letras de Cambio que, libradas de acuerdo con los requisitos establecidos por la Ley, llevan aparejada la ejecución; elevar los contratos a escritura pública ó intervenirlos por Corredor de Comercio, lo cual también les convierte en títulos ejecutivos.

Estas medidas pueden colocarnos en una situación ventajosa en caso de incumplimiento voluntario o forzoso del deudor, pero no nos evitaràn gastos, molestias y demoras.

Los fallidos pueden acaecer por diversas circunstancias, entre las que podemos enumerar:

\* **Morosidad:** el cliente es solvente pero no paga. Puede producirse por una momentànea falta de tesorería ó por actitud propiamente morosa de "arañar" días de valor a su dinero.

\* **Insolvencia:** La economía y marcha del negocio del cliente està en precario y recurre a:

- 1.- Renegociar la deuda, dilatando el plazo de pago.
- 2.- Acogerse a los "beneficios" del Concurso de Acreedores ó de la Suspensión de Pagos. En estos casos, nuestro crèdito como poco se verá sometido a una demora en su liquidación y muy frecuentemente a una quita en su cuantía.
- 3.- Declararse en quiebra. Las expectativas de cobro en estas situaciones son prácticamente nulas.
- 4.- Desaparecer sin más.

Es fácil deducir que, además del detrimento económico que significa un fallido en las empresas y su repercusión sobre todo en las de pequeño tamaño, hay que añadir los gastos adicionales en que se incurre, como pueden ser la solicitud de préstamos para cubrir ese ingreso cesante, pagos a personal especializado como Administradores, Abogados, Procuradores, etc.

Para evitar el verse afectado en estas tristes situaciones, se puede recurrir a ceder nuestra facturación ó crédito a un tercero, asumiendo éste el riesgo de su buen fin, y todo ello, claro està, por un precio.

Existe hoy en día en el mercado una oferta variada de gestión de cobros. Podemos citar a título de ejemplo las siguientes.

- **Establecer un seguro sobre los créditos.**- Si bien la gestión del cobro queda en nuestras manos, la aseguradora, en caso de impago, nos resarse del porcentaje de la deuda que hayamos pactado y se hace cargo de la reclamación judicial ó extrajudicial.

- **Descuento sin recurso.**- Se utiliza cuando la deuda està recogida en letras de cambio. El precio ó tipo de descuento es unos puntos más alto que el aplicado en ese momento en el mercado, ya que cuenta con el componente de riesgo y administración en su precio.

- **Factoring.**- Cedemos nuestra facturación a una empresa especialmente constituida para este tipo de operaciones, por un precio ó porcentaje del total. El Factor se encarga de la gestión de cobro, asume el riesgo de posibles incumplimientos y lleva a cabo las reclamaciones judiciales y extrajudiciales.

- Leasing.- Tenemos un cliente que quiere contratar con pago aplazado y nosotros vendemos al contado. La Compañía de Leasing ó Arrendamiento Financiero nos compra a nosotros el bien y lo "alquila" al usuario final en un plazo de como mínimo 24 meses. Al término del periodo establecido puede el usuario ejercer la opción a compra del bien por el valor residual del mismo.

En todos los supuestos anteriores se da el caso de que no podremos someter a todas nuestras operaciones a estas modalidades, ya que a la empresa que asume el riesgo no le es indiferente quien es el deudor y pueden poner limitaciones en nuestra cartera de clientes y presuntos, limitar el importe de las operaciones e incluso establecer una franquicia en el resarcimiento de los impagados.

Aunque el porcentaje de fallidos en una empresa sea mínimo, no son desdeñables los esfuerzos y atención que requieren. Y ya sabemos que el riesgo es una contrapartida de los beneficios. Dosifiquèmoslo en su justa medida.

Da. Margarita Luque Muñoz  
Jefe de Créditos de Cuentas  
Especiales de I.B.M.