

**VII CONGRESO DE
GERENCIA DE RIESGOS
Y SEGUROS INDUSTRIALES**

- CEGERS 95 -

MADRID, 6 Y 7 DE MARZO DE 1995

**PREVENCION:
ACTUACION EN LA CRISIS DEL SINIESTRO**

**Por: D. Mauricio García Aranda
Doctor Ingeniero Industrial**

ACTUACION EN LA CRISIS DEL SINIESTRO

Mauricio García Aranda
Doctor Ingeniero Industrial
Miembro docente de AGERS

ACTUACION EN LA CRISIS DEL SINIESTRO

Aunque la actuación correcta en la crisis de un siniestro tiene líneas maestras comunes en casi todos los casos, difiere considerablemente en el detalle en cada caso particular, por ello voy a referirme a un siniestro concreto: la inundación de la factoría de Alicante de la EMPRESA NACIONAL DEL ALUMINIO (ENDASA) derivado de las lluvias torrenciales producidas en la zona por la tristemente famosa "gota fría" de 1982.

Dada mi actual condición de retirado, no conservo ninguna documentación sobre dicho siniestro por lo que necesariamente tendré que hablar de memoria, incurriendo con toda probabilidad en algunas inexactitudes que no creo desvirtúen significativamente los hechos y que espero me perdonéis, dado el tiempo transcurrido.

EL SINIESTRO

Una fortísima tormenta sobre la zona de Alicante originó, en la madrugada del día 20 de octubre de 1982, una gran avenida de agua que buscaba el mar a través de las torrenteras existentes arrasándolo todo a su paso: una de ellas, llamada el Barranco de Aguas Amargas, flanquea la factoría de ENDASA, situada en cotas superiores a los nueve metros sobre el fondo del cauce.

La avenida arrastraba, entre otros materiales, una gran cantidad de cañas de las plantaciones de tomate arrasadas aguas arriba, no pudiéndose descartar la hipótesis de que se formara una represa en alguna parte del recorrido y que dicha represa reventara en un momento dado, aumentando el efecto devastador de la avenida; en todo caso, al llegar al mar, encontró el puente del ferrocarril y el relleno de la carretera de Alicante a Murcia cuyos "ojos" resultaron insuficientes para evacuar la enorme

cantidad de agua que les llegaba, formándose una colosal ola que atravesó la factoría de parte a parte y con gran violencia, inundándola totalmente, con la sola excepción del laboratorio de Investigación y Desarrollo y del parque eléctrico de intemperie, situados en niveles superiores.

El agua, que llegó a alcanzar dentro de las naves de producción alturas de hasta metro y medio, entró a través del almacén de repuestos, destrozándolo. Al retirarse, el espectáculo era dantesco: toda la factoría aparecía cubierta de barro sobrenadado por cañas, tomates verdes ... y guantes y botas; la violencia de las aguas la acreditaban coches amontonados unos sobre otros, una carretilla eléctrica encima de una gran máquina, placas de aluminio de cuatro toneladas arrastradas hasta el mar, la desaparición, incluyendo sus cimientos, de un puente sobre el barranco que unía la factoría con la situada al otro lado del mismo, etc.

La obra civil no sufrió, relativamente hablando, grandes daños: aparte del puente desaparecido y el almacén de repuestos mencionado solamente hubo que lamentar un corrimiento de tierras en uno de los extremos del edificio de oficinas, que produjo el hundimiento parcial de la solera del mismo y el desmoronamiento del terreno junto al borde del barranco, que constituía el almacén de intemperie de productos semiterminados y que arrastró consigo las existencias allí depositadas, formadas principalmente por las mencionadas grandes placas de aluminio y tochos para extrusión.

Hubo algunos otros daños menores, algunas placas de cubierta fueron arrancadas por el viento y, por supuesto, la pintura de las naves y algunos revestimientos quedaron arruinados.

La maquinaria resultó totalmente inutilizada y, con ella, la inmensa mayor parte del utillaje y los repuestos. En cuanto a los productos terminados o en curso de fabricación, los daños fueron grandes y de ellos hablaré más adelante.

Las líneas telefónicas quedaron cortadas, así como los suministros de agua y electricidad, y solamente podía accederse a la factoría, o salir de ella, a pié y a campo través, en condiciones muy penosas; las comunicaciones por carretera y ferrocarril a ambos lados estaban también cortadas; de hecho, no pude llegar a la factoría hasta la mañana del día siguiente y ello tras una caminata de unos seis kilómetros, la mayor parte del camino con barro por encima de los tobillos.

Afortunadamente, las desgracias personales se redujeron a cuatro heridos por traumatismo y ninguno de ellos grave.

El siniestro fué clasificado por la Administración Pública como extraordinario, con un período de recurrencia de 3.000 años. Fué cerrado en el mes de julio de 1984, es decir, 21 meses después de producirse y liquidado por arreglo amistoso entre las partes en 7.000 millones de pesetas de los que, en números redondos, 5.600 correspondieron a daños y gastos extraordinarios y 1.400 a pérdida de beneficios. A este siniestro le cupo el dudoso honor de ser, en su fecha, el siniestro industrial más caro de la historia de España y el número uno en la industria mundial del aluminio.

LA POLIZA

Cuando, a principios de 1982, se creó el departamento de Gerencia de Seguros y Riesgos Industriales del entonces GRUPO ENDASA, hoy INESPAL, las pólizas de seguro de daño de sus distintas factorías eran individuales y cubrían el riesgo de incendio y asociados con las características estándar usuales en aquella época y, consecuentemente, con cobertura del Consorcio de Compensación de Seguros para riesgos como el que se materializó pocos meses más tarde.

Afortunadamente, estas pólizas fueron sustituidas por una póliza única que cubría todos los bienes patrimoniales del GRUPO ENDASA a todo riesgo de daño, incluyendo avería de maquinaria, gastos extraordinarios y pérdidas consecuenciales, con exclusiones

mínimas y nominadas, a través del ramo de Construcción, por lo que el siniestro que nos ocupa estaba cubierto por la póliza, al margen del Consorcio.

Esta póliza, que creo fué la primera de sus características que existió en España, fué abierta por MUSINI, en coaseguro con otras compañías españolas de primer orden, tomando efecto el 19 de julio de 1982, con validez a tres años. El riesgo se reaseguró en los mercados americano e inglés en proporciones respectivas del 70 y 30 por ciento, a través de dos brokers diferentes.

Como, lógicamente, las directrices generales de actuación frente al siniestro se establecieron a la luz de las distintas coberturas de la póliza, voy a resumir sus características más significativas.

BIENES ASEGURADOS: Todos aquéllos que, en el momento del siniestro, fueren propiedad del GRUPO ENDASA o gestionados de hecho por él y, en general, aquéllos otros sobre los que tuviere un interés asegurable.

VALORACION: A valor pactado (figurante en la información dada al Seguro como valor aproximado global del Grupo y no en la póliza).

CRITERIO DE VALORACION: A "valor real" (ACV) para la factoría de San Ciprián de ALUMINIO ESPAÑOL y ALUMINA ESPAÑOLA y las factorías de ENDASA en Valladolid, Avilés, Noblejas y Linares y a "valor de reposición" (RCV) para la factoría de ENDASA en Alicante, las empresas filiales de menor tamaño y los activos situados fuera de las factorías (oficinas centrales, delegaciones comerciales, centros de atención social, viviendas, etc.).

ASEGURAMIENTO: A "primer riesgo", con expresa derogación, en póliza, de la "regla proporcional" y con un límite máximo de indemnización de 8.400 millones de pesetas, combinado para el conjunto de los riesgos cubiertos por la póliza.

DEDUCIBLE: 50 millones de pesetas para daños y gastos extraordinarios y una semana de carencia para pérdida de beneficios. Debo aclarar aquí que las filiales menores y los activos situados fuera de las factorías estaban, además, cubiertos por otra póliza "a primer riesgo" con límite de 50 millones de pesetas, con clausulado estándar de incendio y extensión de garantías.

Dada la trascendencia que tuvo en la política de reconstrucción de la factoría citaré también que los gastos de personal estaban cubiertos de la siguiente forma:

a) durante los tres primeros meses del siniestro: el 100% del personal.

b) durante el resto del siniestro: el 40% del personal de mano de obra directa y el 100% del resto del personal.

Por idéntica razón también comentaré que la pérdida de beneficios estaba cubierta hasta la completa recuperación de la situación del negocio del GRUPO ENDASA anterior al siniestro, sin límite de tiempo ni siquiera por expiración de la póliza, incluyendo además una "indemnización razonable" para las secuelas posteriores a la fecha del cierre del siniestro, a modo de fondo de comercio.

La póliza incluía, por supuesto, la inevitable "cláusula de control" a favor del Reaseguro.

PRIMERAS ACTUACIONES

Tras la inundación, la operación de la factoría había quedado totalmente imposibilitada y estaba claro que tardaría en poderse recomenzar la producción; no obstante, una parte del personal, pese a las dificultades de acceso, se había presentado en ella y puesto a la disposición de sus mandos para trabajar en lo que fuera preciso, por lo que fué destinado a remover el barro

para tratar de rescatar del mismo la mayor cantidad posible de materiales, productos terminados y semiterminados, piezas de repuesto, utillaje, herramientas, etc. que se hallaban diseminadas por todas partes, facilitando además, de este modo, el trabajo de limpieza de las máquinas de movimiento de tierras cuando éstas pudieran incorporarse a los trabajos, lo cual tardó varios días en ser posible dado el estado de las comunicaciones viarias.

Por idéntica razón, y en cuanto el barro lo permitió, se niveló un terreno próximo a la factoría para utilizarlo como aparcamiento, evitando así la presencia de coches en el interior de la misma y facilitando el control de la chatarra y otros desechos del siniestro.

Se organizó también un equipo de submarinistas para localizar las grandes placas de aluminio arrastradas al mar al desmoronarse el almacén de intemperie situado junto al barranco, y realizar su posterior recuperación.

El personal administrativo se dedicó a limpiar y poner a secar los planos de la oficina técnica, totalmente necesarios para una más pronta reposición de la producción, así como los archivos de todo tipo, que también habían sido afectados por el agua, lo que, por cierto, daba un extraño aspecto a la zona de oficinas.

Asimismo, para minimizar las consecuencias del siniestro en cuanto a las pérdidas por la retribución del personal inactivo, se abrió el expediente oficial de regulación de empleo en la Delegación de Trabajo, si bien me satisface recordar que, dada la política de reconstrucción que se adoptó, el desempleo resultó mínimo y de muy poca duración (menos de los tres meses cubiertos por la póliza al 100%).

Por supuesto, se cumplimentaron las primeras diligencias reglamentarias, como la denuncia en el Juzgado, la comunicación a MUSINI y el levantamiento de la pertinente acta notarial del estado de las instalaciones, la maquinaria y las existencias tras el siniestro.

EL PLAN GENERAL DE ACTUACION FRENTE AL SINIESTRO

Se adoptaron las siguientes líneas maestras de actuación:

a) A cargo de la Dirección de Ingeniería, con sede en Madrid, se creó el Proyecto de Reconstrucción de la Fábrica de Alicante, al que en lo sucesivo me referiré como "el Proyecto", para conseguir que, en el más breve plazo posible, entraran en producción normal las tres divisiones de la factoría: Productos planos (que incluía Fundición y Servicios Comunes) Extrusión y Hoja Fina. El Proyecto quedó estructurado en tres secciones a cargo, cada una de ellas, del director de la correspondiente división de la factoría, incorporándose al Proyecto todo el personal de producción paulatinamente, según las necesidades del propio proyecto y de los trabajos de reconstrucción. A medida de que las diferentes líneas de producción de la factoría fuesen entrando en normalidad de operación, serían puestas bajo la responsabilidad de la Dirección de Fábrica, junto con su personal.

b) La Dirección de Transformación, con sede igualmente en Madrid, se encargó de preparar el Plan emergente de Producción, aprovechando las instalaciones de las restantes fábricas del Grupo, para conseguir el máximo rendimiento de las mismas de cara a minimizar las pérdidas de producción.

c) Por la Dirección Comercial se adoptaron también medidas emergentes en base a paliar los efectos del siniestro sobre los clientes, visitando a la mayor parte de ellos para informarles directamente de la situación y de las expectativas de producción y recabar su colaboración en la reorganización de la cartera de pedidos de la forma menos lesiva posible.

d) El análisis y depuración de los inventarios de materias primas, productos en curso y acabados, utillaje y repuestos, antes y después del siniestro, fué encomendado al Departamento de Auditoría Interna que, más adelante, presentaría también el

informe comparativo entre las ventas previstas antes del siniestro y las realizadas efectivamente desde su ocurrencia hasta la recuperación de la normalidad del negocio, junto con el de análisis del coste de los productos vendidos durante dicho período, para la ulterior preparación de la reclamación definitiva por pérdida de beneficios.

e) De las relaciones con el Seguro en la tramitación, peritación, financiación, reclamación y liquidación del siniestro se encargó el Departamento de Gerencia de Riesgos Industriales y Seguros del Grupo, que recibiría periódicamente los informes de todos los equipos implicados en la reconstrucción de una u otra forma, que seguiría muy de cerca las decisiones del Proyecto a través de los que fueron llamados "informes de diagnosis" y controlaría el proceso de normalización del negocio a través de ellos, de los informes del Departamento de Auditoría Interna y de mi propia presencia en la Mesa de decisiones del Proyecto. De estos "informes de diagnosis", verdaderas vértebras del proceso de reconstrucción, hablaré más adelante.

LAS PRIMERAS REACCIONES DEL SEGURO

Como es lógico suponer, la abridora de la póliza, MUSINI, envió rápidamente a la factoría un perito para controlar las labores de salvamento y notificó el siniestro al Reaseguro. Amparado en la "cláusula de control", se personó en Madrid el perito del reaseguro americano que entró directamente en materia manifestando que existía un infraseguro de un 35% como mínimo, según cálculos basados en la valoración de la factoría de Alicante que figuraba en la póliza que había sido sustituida, en unión de las demás como ya dije, por la vigente.

Se le indicó que la valoración del Grupo estaba pactada globalmente, que no existían valoraciones parciales por factorías y que, en consecuencia, resultaba imposible calificar la situación de infraseguro, independientemente del hecho de que se trataba de una cobertura "a primer riesgo" con expresa derogación de la

"regla proporcional" y que, salvo que se estuviera alegando "mala fé" en la información previa facilitada al Seguro, el asunto quedaba zanjado. A causa de este hecho, y de algún otro "detalle" parecido, no pude evitar la impresión de que el mencionado perito había desembarcado, como vulgarmente se dice, "con el cuchillo entre los dientes".

En efecto, aunque pareció, en principio, que aceptaba el razonamiento que se le hizo, la realidad fué que envió a la factoría un equipo para tasar la misma en el momento del siniestro, lo que nos obligó a recabar una valoración de una empresa independiente para estar preparados ante una posible confrontación ulterior en ese terreno, que no tuvo lugar, afortunadamente para todos, al haberse llegado finalmente a un acuerdo amistoso en la liquidación.

En esa primera reunión, me di cuenta de lo importante y conveniente que sería, para el Asegurado, conocer el "slip" de reaseguro, ya que la única explicación posible a su actitud, dada la reconocida profesionalidad del perito del que les hablo, era la existencia de algún defecto de información previa sobre la valoración del Grupo o del riesgo realmente asegurado, ya que la redacción de la póliza era diáfana.

Lógicamente, el reaseguro inglés envió también su perito, en calidad de observador, con lo que quedó completo el cuadro.

LA RECONSTRUCCION

En 1982, la factoría de Alicante era el corazón del negocio de ENDASA debido a su alto porcentaje de valor añadido, pero su maquinaria pesada distaba mucho de ser moderna. Al analizar los riesgos del Grupo se consideró que su reconstrucción resultaría ineludible en caso de siniestro importante y que sería necesario, de realizarse ésta, la introducción de mejoras esenciales en las máquinas básicas de las líneas de producción, por lo que para evitar la obligatoriedad de reparar las máquinas en vez de

sustituirlas o hacer frente a fortísimos desembolsos adicionales a la indemnización del Seguro, se decidió asegurarla a "valor de nuevo", contrariamente al criterio sustentado en la cobertura de las restantes factorías importantes.

Por otra parte, en la determinación de la "pérdida máxima posible" (PML) y de la "pérdida normal esperable" (NLE) del Grupo, uno de los siniestros considerados había sido un gran siniestro en Alicante aunque, he de reconocerlo, se pensó en un incendio y no en una inundación total como la ocurrida que, desgraciadamente, tuvo efectos mucho más dañosos en cómputo global. Por ello, la opción de sustituir la totalidad de las máquinas de producción, modernizándolas al hacerlo, situaría la cantidad a reclamar al Seguro cerca del límite de indemnización establecido, lo que dejaría en precario la indemnización por pérdida de beneficios, además de suponer un fuerte extracoste por mejoras; en consecuencia, la Dirección General del Grupo decidió optar por reparar las máquinas más importantes, siempre que ello fuese razonable, para alcanzar la normalización de la producción en el plazo más breve posible, sin renunciar a la posibilidad de modernizar el resto de las máquinas.

Para poner en práctica esta decisión, el Proyecto creó los "informes de diagnosis" que antes mencioné, redactando uno de ellos para cada máquina o, en su caso, partida del inmovilizado material y especificando en él la descripción de la máquina o partida correspondiente, la relación de los daños sufridos, los costes previstos de sustitución y/o reparación, la valoración de las mejoras mínimas por razones de mercado y de las opcionales en cada caso y los períodos de puesta en marcha de la máquina según la modalidad que se adoptase.

Cada informe de diagnosis era discutido por mí con el perito de MUSINI, en orden a validarlo, modificarlo o rechazarlo, tras lo cual era devuelto al Proyecto para la decisión final de la Mesa al respecto y he de decir aquí que, en varias ocasiones, esta discusión puso de manifiesto opciones alternativas que resultaron muy positivas.

Veremos ahora, con más detalle, la reconstrucción de cada una de las divisiones de la factoría.

DIVISION DE EXTRUSION

Las máquinas básicas de la división de extrusión eran tres prensas de 3.000, 2.200 y 1250 Tm de fuerza que, como las demás, quedaron inutilizadas por el agua, en unión de su utillaje y repuestos.

Dado que la fábrica de Noblejas disponía de dos prensas del tipo intermedio, la opción que se tomó fué trasladar a Noblejas el personal necesario para hacer trabajar dichas prensas en tres turnos, con lo que se palió, en parte, el efecto del siniestro pese a los gastos extraordinarios que se generaron.

Desgraciadamente, la producción prevista de la prensa mayor no pudo ser realizada en Noblejas al ser sus prensas de menor fuerza.

El problema más grave fué la total inutilización de las matrices necesarias para la operación de las prensas, de imposible reparación. Las matrices eran, y siguieron siendo, fabricadas por FERROPERFIL S.A., empresa filial situada cerca de Alicante, que también había sufrido los efectos de la tormenta, si bien en mucho menor grado y que, literalmente, "no daba abasto" a reponer las matrices necesarias para los pedidos más perentorios. Además, dado el trabajo previo necesario para la fabricación de las matrices y la especialización de dicho trabajo, la opción de comprar matrices a otra empresa resultaba desaconsejable.

En cuanto a las prensas de Alicante, se tomó la opción de repararlas, en aplicación del criterio establecido por la Dirección General ya mencionado.

Otro problema grave fué la inutilización total de la sección de anodizado, tratamiento químico que se realiza sobre los perfiles extruídos. Esta sección tuvo que ser reconstruída en su casi totalidad, incluyendo las tuberías, pese a ser éstas de cloruro de polivinilo. En este aspecto se contó con una eficaz ayuda al intensificarse la producción de las cubas de anodizado de la empresa filial IONGRAF, de Pamplona.

Siento una gran satisfacción al recordar que, pese a la severidad de los daños sufridos, la división de extrusión alcanzó su capacidad de producción normal en febrero de 1983, menos de cuatro meses después de la inundación.

DIVISION DE HOJA FINA

Esta división producía hoja fina de aluminio a partir de la banda de laminación fabricada por la división de Productos Planos y también productos convertidos de dicha hoja, como combinados de aluminio y otro material, envases, troquelados, etc., tanto en blanco como gofrados o impresos. Pese a que ENDASA poseía otra factoría similar en Linares, la naturaleza tan específica de los pedidos hizo que esta factoría no pudiera utilizarse como elemento de producción sustitutiva, contrariamente al caso ya mencionado de Noblejas, salvo en muy pequeña proporción.

La maquinaria básica estaba formada por dos laminadores rápidos y los grupos de conversión e impresión, que quedaron totalmente inutilizados, incluyendo su utillaje y repuestos. También, en este caso, se optó por la reparación, si bien se sustituyeron los elementos de control y los medidores de espesor de los laminadores por equipos más sofisticados, toda vez que la reparación de los originales resultaba más lenta y, en algunos casos, incluso más cara, dados los cambios tecnológicos que se habían producido desde su instalación.

Dada la gran precisión, en general, de la maquinaria de esta división, del mayor número y complejidad de las máquinas y de la

necesidad de sustitución de la casi totalidad del utillaje, en su mayor parte "hecho a medida", los trabajos de recuperación resultaron más largos y penosos; con todo, creo recordar que la plena capacidad de producción se alcanzó en setiembre de 1983, menos de un año después de la inundación.

DIVISION DE PRODUCTOS PLANOS

Esta era la división más grande y diversificada de la factoría. El "buque insignia" de la división era el tren de laminación en caliente, instalado con la construcción de la factoría, totalmente superado por la tecnología de 1982 ya que el tren más barato de sus características de fabricación existente en el mercado, casi decuplicaba su rendimiento. Además, en el caso de su sustitución, el plazo de su puesta en marcha se estimó en unos tres años, por lo que se decidió repararlo.

Aparte de la inundación de la nave, que inutilizó totalmente la máquina y el tren de rodillos, todos los motores y mecanismos de maniobra se encontraban ubicados en sótanos por lo que su inmersión en el agua fué mucho más prolongada y, por ello, mucho más severos los daños sufridos.

Los dispositivos de mando se activaban mediante tarjetas eléctricas cuya sustitución hubiera debido ser realizada "a medida" por lo que se optó por instalar un sistema activado por tarjetas electrónicas que, pese a su mejor rendimiento, resultaba ser considerablemente más barato y, desde luego, de mucho menor plazo de instalación.

Completaban la sección de Laminación otros dos trenes de laminación en frío, uno de ellos más moderno y sofisticado, con sus grupos motores y su cohorte de bobinadoras, aplanadoras, plegadoras, sierras de corte de bobinas, cizallas, etc., todas ellas máquinas importantes, así como las máquinas-herramienta para su mantenimiento, entre ellas la rectificadora de rodillos, necesaria, incluso, para la reparación del tren. Todas ellas

fueron sometidas a su oportuno informe de diagnosis con variadas recomendaciones, que no voy a describir en detalle porque resultaría monótono y eterno.

Comentaré solamente, a título anecdótico, que la generatriz de potencia del tren de laminación en frío, cuyos aislamientos hubieron de ser reconstituídos en talleres exteriores, sufrió lo que podríamos llamar un siniestro dentro del siniestro, debido al fallo de los mencionados aislamientos en sus pruebas definitivas.

En cuanto a la sección de Fundición, el trabajo más delicado resultó ser la reposición de los revestimientos refractarios interiores de los hornos, resquebrajados por la rapidez del enfriamiento sufrido, pese a que su temperatura había sido precautoriamente reducida al mínimo operativo ante la severidad de la tormenta y también el ajuste final del tren de colada continua, de maniobra complicada.

En la sección de Servicios Comunes, ya he mencionado el desastre de los archivos y los daños a la obra civil. Solamente añadiré que el sistema contra-incendios tuvo prioridad de reparación ante el agravamiento del riesgo de incendio derivado de la necesidad de efectuar pruebas en condiciones extremas que, por supuesto, lo fueron con todas las precauciones imaginables.

También en esta división fué posible contar con la ayuda del Grupo. Aparte de la minimización de las pérdidas que se hubieran producido por la inmovilización de stocks a través de una bien planeada operación comercial, la fundición de Valladolid fué pieza clave en el tratamiento de chatarras, sin desdeñar la ayuda recibida de la empresa filial INDUSTRIAS SEMINETALICAS S.A., de Barcelona, en el salvamento de existencias parcialmente dañadas y en una pequeña parte de la producción de productos planos.

Con la recuperación de la capacidad de producción de esta división terminó el proyecto de reconstrucción. Ello ocurrió en abril de 1984, si mi memoria no me engaña, es decir, unos dos años y medio después de producirse el siniestro.

Como ya he dicho, el siniestro se cerró definitivamente en julio del mismo año.

EXISTENCIAS DE ALUMINIO

Las existencias de materias primas distintas del aluminio quedaron en su inmensa mayor parte completamente inutilizadas pero con las de aluminio no ocurrió lo mismo, excluyendo, por supuesto, las que desaparecieron en el momento del siniestro y que no pudieron ser recuperadas.

Las placas para laminar y los tochos para extruir sufrieron muy pocos daños y el salvamento se redujo, en general, a su limpieza, aunque algunas unidades tuvieron que ser refundidas para aprovechar el metal, al haber recibido golpes.

Contrariamente a ello, la hoja de aluminio y la totalidad de los productos en curso de fabricación resultaron completamente inaprovechables y tuvieron que ser refundidos en su totalidad.

El salvamento de los rollos de banda de aluminio, sin embargo, presentó características peculiares. Este material se enrolla de forma que la banda queda muy apretada, por lo que el agua oxidó solamente los bordes de la banda. Estos rollos fueron enviados a fábricas exteriores y a la empresa filial I.S.S.A. para su corte, de forma que pudiera aprovecharse la banda si bien con menor anchura.

Otra parte de la chatarra comenzó a ser vendida por el Seguro para recuperar parte de lo que tendría que pagar por las existencias dañadas, al estar cubiertas por la póliza. Sin embargo, no todos los compradores actuaron de buena fé y comenzaron a aparecer en el mercado rollos de ENDASA vendidos como útiles, pese a haber sido adquiridos como chatarra, lo que pudo deteriorar, si no lo hizo, la imagen de ENDASA en el mercado.

Con otras partidas de chatarra ocurrió algo quizá peor pues los compradores importaron algunas partidas de banda de aluminio extranjeras pagando aranceles como producto mejorado a partir de chatarra del siniestro, cuando, en realidad, se trataba de importación pura y dura, lo que motivó la aparición de un exceso de oferta de chatarra en el mercado capaz de distorsionar el mismo.

La única opción disponible era, y fué la adoptada, comprar la chatarra al Seguro para regular su salida al mercado y proteger la imagen del Grupo. El precio pactado fué el de mercado en dicho momento quedando automáticamente absorbido el exceso de coste al valorar la pérdida de beneficios.

UTILLAJE Y REPUESTOS

Aparte de tener que usar aquí la tantas veces repetida frase de "inutilizados en su mayor parte" lo único remarcable que recuerdo es que hubo algún informe de diagnóstico referido a ellos que, reconociendo que el siniestro no los había dañado, los consideraba inservibles por haberse decidido la sustitución de la máquina a la que estaban destinados, lo que provocó problemas con los peritos por no haber sido sustituidos ni reparados, como en el caso de cierta cantidad de las matrices de extrusión para las que, al no existir pedido para el perfil correspondiente y, en algunos casos, llevar cierto tiempo sin ser utilizadas, la determinación de su valor real resultó prolija y discutida. Otro tanto podría decir del utillaje de productos convertidos, por similares razones.

OBRA CIVIL

Los daños a la obra civil ya han sido descritos y fueron reparados sin problemas de relieve, no interfiriendo prácticamente en los plazos de puesta a punto de las distintas líneas de producción.

Hubo, sin embargo, dos casos que tal vez merecen remarcarse: el puente desaparecido y el almacén de intemperie.

En el caso del puente que, como ya he dicho, unía la factoría con la antigua de MANUFACTURAS METALICAS MADRILEÑAS, al otro lado del barranco, se decidió no reconstruirlo por no ser en realidad necesario desde que desapareció dicha empresa y, de hecho, no se había utilizado desde dicha desaparición, algún tiempo atrás.

Y aquí surgió la no aceptación del perito americano a su tasación "a valor real", aunque tal vez debiera entenderse que la aceptaba a valor nulo. En la negociación previa a la liquidación amistosa final tuvimos que sacrificar algunos "fueros" por otros "huevos" y el puente volvió a caer, esta vez bajo el empuje de otras aguas.

El caso del almacén de intemperie fué también curioso. Se trataba de una solera de homigón sobre un terreno nivelado y compactado al borde del barranco, si bien existían zonas de tierra compactada con acabado de gravilla en lugar de hormigón. Se nos alegó que no procedía su indemnización ya que la póliza excluía los terrenos y nos encontramos en la misma situación anterior.

En este punto, la actuación del Proyecto fué doble: de una parte, se voló la roca del fondo del cauce del barranco hasta conseguir una sección del mismo, normal a la corriente, de unas seis veces la sección teórica anterior al siniestro, es decir, limpia de obstáculos no originales. De otra parte, se construyó un muro de contención de hormigón de hasta unos siete metros de altura para proteger el flanco del lado del barranco del nuevo almacén de intemperie, para reconstruir el cual hubo que volver a rellenar de tierra el área, compactarla y reponer la solera de hormigón perdida, lo que, a mi entender, debió haber sido la prueba tangible de que se trataba de una "instalación" y no un "terreno".

CONSIDERACIONES FINALES

Dice el refrán que "la letra con sangre entra" y debo reconocer que, en mi caso, se cumplió plenamente, puesto que el siniestro fué para mí, dada mi bisoñez, una fuente casi inagotable de nuevos conocimientos, que no deberían haber sido tan nuevos.

En todo caso, como actuación en la "crisis de la crisis", es decir, ante la obligada renegociación de la póliza que siguió al siniestro, y a la luz de las experiencias vividas, se introdujeron en la póliza las siguientes modificaciones básicas:

a) Asegurar también "a valor real" la factoría siniestrada, como el resto de las factorías importantes, que ya lo estaban.

b) Facilitar al Seguro una valoración individual estimada para cada factoría importante además de la valoración total del Grupo, aunque se siguiera estableciendo la cobertura a valor pactado, para no volver a sufrir actitudes del tipo de la antes comentada.

c) Elevar significativamente el límite de indemnización "a primer riesgo" manteniéndolo combinado para daños físicos y pérdida de beneficios, estableciendo, asimismo, un deducible también combinado, en pesetas, eliminando el deducible temporal de la extinta póliza.

d) Estructurar la cobertura en cuatro cuerpos: Daños físicos, Avería de Maquinaria, Gastos Extraordinarios y Pérdida de Beneficios, para diferenciar los conceptos de "salvamento" y "minimización del siniestro en daños o pérdida de beneficios" cuya interpretación, durante la reconstrucción, me produjo serias dificultades de control al estar las decisiones técnicas y comerciales, por parte del Grupo, bajo la responsabilidad de Direcciones distintas, e, igualmente, separar la cobertura de la avería de maquinaria "Boiler and Machinery" de la del resto de los

daños físicos, dada su separación real a efectos de reaseguramiento que se puso de manifiesto en el siniestro.

e) Incluir explícitamente, aunque ya lo estuviera implícitamente en la póliza anterior, la cobertura de pérdida de beneficios por riesgos contingentes.

f) Eliminar de la cobertura de daños físicos el contenido de aluminio de las existencias de productos terminados y en curso de fabricación, a nivel de Grupo, con lo que la cobertura de estas existencias quedaba limitada al valor añadido sobre el aluminio básico, valorando éste, en cada caso, al precio de su chatarra. Debo decir aquí que ya estaban exentas de cobertura las existencias de bauxita (materia prima principal en la fabricación de alúmina) y de la propia alúmina una vez ensilada (materia prima principal en la obtención del aluminio primario), por razones obvias.

g) Establecer, además, una cláusula de dominio sobre las chatarras y cualquier otro producto o residuo de un siniestro que, por sus marcas o características especiales, pudiera ser identificado como procedente del Grupo ENDASA.

h) Aceptar, consecuentemente, un razonable aumento de prima.

En cuanto a la obligada adopción de medidas para prevenir otro siniestro de similar naturaleza, entiendo que la obra civil, ya descrita, realizada en el barranco y la actuación de la Administración Pública en la carretera que cortaba prácticamente el desagüe del barranco garantizan satisfactoriamente la no repetición del siniestro.

Madrid, marzo de 1995.