

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

**- CEGERS 95 -**

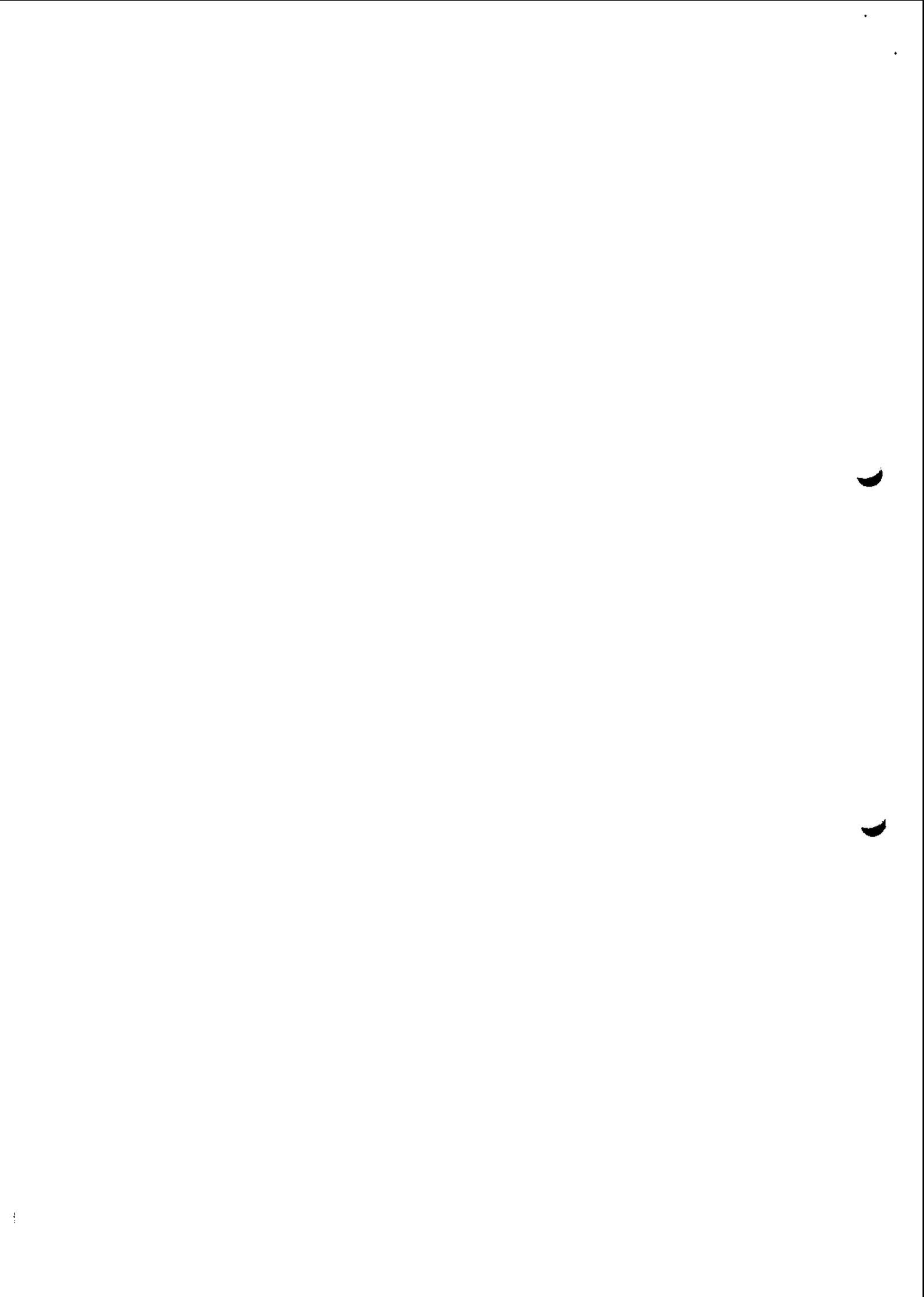
---

**MADRID, 6 Y 7 DE MARZO DE 1995**

---

**FINANCIACION DE LA RECONSTRUCCION/  
REPARACION EN EL SINIESTRO DE DAÑOS  
MATERIALES Y PERDIDAS CONSECUENCIALES:  
CORREDOR/BROKER**

**Por: D. Michael Golding  
Director Gerente de  
MARSH & McLENNAN**



Quisiera, en primer lugar, felicitar a AGERS por haber elegido este tema del SINIESTRO. Se han escrito tomos sobre La Gerencia de Riesgos, pero casi todo versa sobre las actuaciones "a priori", es decir, identificación de los riesgos, su evaluación, financiación interna y externa, etc. No se ha escrito ni hablado casi nada sobre las actuaciones "a posteriori", es decir, cómo actuar y qué hacer frente al evento o riesgo previsto, cuando realmente acontece.

Por eso me ilusiona participar en estas Jornadas de AGERS, a quién agradezco la invitación.

Mi ponencia, aunque así no lo parece por el Programa, debido a un pequeño problema de coordinación, va a centrarse en LA INTERVENCIÓN DEL BROKER en ese momento de la verdad, cual es el SINIESTRO.

SINIESTRO.

Vaya palabra más horrible y nefasta. Investigando en varios diccionarios, encontramos sinónimos tales como : Aciago, Avería, Suceso Grave, Tragedia, Funesto, etc. ¿No sería mejor hablar de Accidente o de Riesgo Acontecido?

No pretendo a estas alturas, cambiar el lenguaje de nuestro sector Asegurador, pero realmente no lo hacemos muy atractivo para el no versado en la materia.

## SINIESTRO

¿Qué tipo de SINIESTRO? ¿Grande, mediano, pequeño, catastrófico? ¿De Daños Materiales, Pérdida de Beneficios, Responsabilidad Civil, Transportes o de Infidelidad de Empleados?

Cada tipo de SINIESTRO tiene su grado de repercusión y consecuencias, tanto internas como externas, a la propia Empresa a Terceros.

Necesariamente en esta Ponencia, tendré que centrarme en el SINIESTRO grande, y pasar por alto el detalle de qué clase de riesgo o seguro interesa. Creo que de esta manera, se podrá centrar más el tema de LA INTERVENCIÓN DEL BROKER, al lado de su cliente, el Gerente de Riesgos de la Empresa siniestrada. Por lo tanto, toda referencia a SINIESTRO en esta Ponencia a partir de ahora implicará un SINIESTRO grande.

Aún cuando el SINIESTRO no es ni deseado, ni buscado, ni (espero) provocado por el Broker, representa sin duda una oportunidad para actuar, protagonizar e incluso brillar en defensa de los intereses de su cliente (que no siempre es un Asegurado...). Para el Broker, no es un momento temible ni, especialmente, el "momento de la verdad", más que lo que pueden ser otros. Todas las actuaciones en la prestación de un servicio profesional pueden considerarse "momentos de la verdad". Por ejemplo, el encontrar capacidad de suscripción para un riesgo de difícil colocación; el negociar las condiciones más competitivas en una

situación de concurso, etc. No es, por lo tanto, de especial relevancia —más que otros insisto— el momento de la ocurrencia de un SINIESTRO. Representa sencillamente, aunque con muchísimas matizaciones, como veremos a continuación, la oportunidad de ayudar al cliente el Gerente de Riesgos.

Para los Aseguradores, son igualmente momentos clave el conseguir un negocio por ofrecer condiciones más competitivas que otros, el emitir la documentación contractual a la primera sin errores; para los Gerentes de Riesgos, lo son la negociación de una renovación o nuevo riesgo complicado, la aprobación de su presupuesto por la Alta Dirección, el respaldo con que cuenta dentro de su Empresa para la observancia y el cumplimiento de sus procedimientos y filosofía de Gerencia de Riesgos. Quizás la única figura para quien el SINIESTRO es indiscutiblemente el "momento de la verdad" sea para el Perito, ya que su actividad y protagonismo como hemos oído a mi colega y ponente anterior, se concentra prácticamente en dicho evento.

Sin ánimo de meterme donde no me llaman, o invadir las Ponencias de otros, me atrevo a señalar que, para el Gerente de Riesgos, un SINIESTRO puede representar un examen o prueba de la validez de gran parte de su Política previa de Gerencia de Riesgos, sobre todo en sus aspectos de Financiación, sea interna o externa. Digo interna, porque puede haber SINIESTROS en una Empresa, que nunca lleguen al conocimiento del Broker o de los Aseguradores, ya que corresponden a contingencias previamente identificadas y asumidas

en propio. Lo malo, que a veces ocurre, es cuando algunos SINIESTROS no llegan ni al conocimiento del Gerente de Riesgos! Dicho lo cual, me voy a ceñir a los SINIESTROS digamos asegurados o mejor dicho, con cargo al seguro.

Cuando el SINIESTRO haya sido resuelto, es importante que se comuniquen los logros a la Alta Dirección de la Empresa para, de este modo, elevar el perfil del Gerente de Riesgos, (y de su Broker), y demostrar la validez, como digo, de su programa o política. De igual importancia es el realizar "post-mortems", para aprender lecciones, revisar procedimientos, introducir contingencias nuevas, etc. En definitiva, debe ser motivo de reflexión. Tanto es así que, a veces, la ocurrencia y feliz resolución de un SINIESTRO puede ser una forma muy eficaz para que un mero comprador de seguros se convierta en un auténtico Gerente de Riesgos, si sabe aprovechar la ocasión.

Veamos, pues, cómo puede y debe intervenir el Broker.

Cronológicamente, LA INTERVENCIÓN DEL BROKER realmente se inicia, antes de la ocurrencia del SINIESTRO. Me explico. La acertada redacción, por parte del Broker, de las coberturas, extensiones, exclusiones, etc. de los contratos de aseguramiento, (por no hablar de la contribución a la reducción de los demás riesgos de la Empresa), puede contribuir de forma significativa, a agilizar el proceso posterior de tramitación de un SINIESTRO. La evitación de ambigüedades, la contemplación de pagos indemnizatorios a cuenta, son ejemplos de estas actuaciones a priori del Broker.

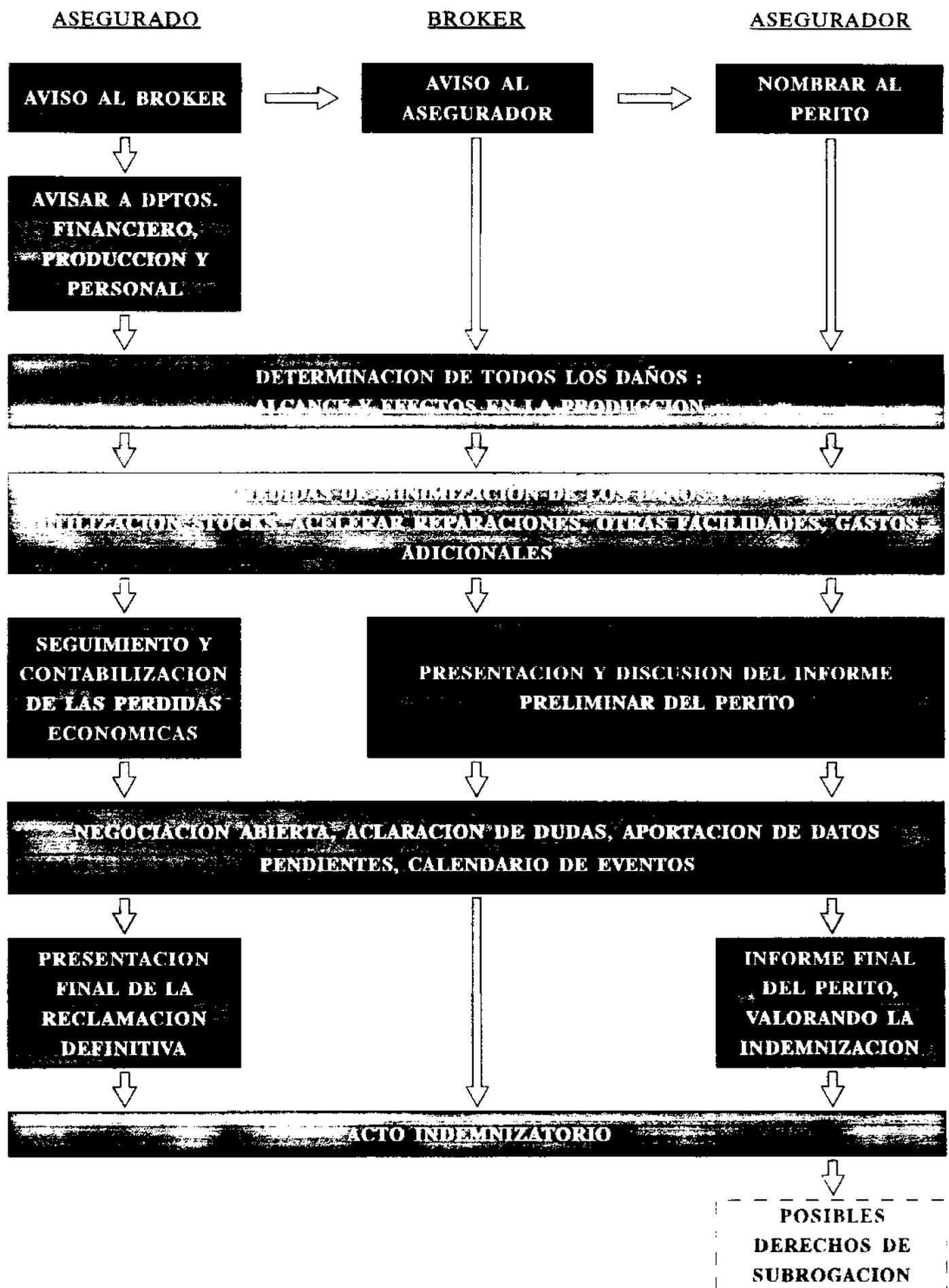
Ocurrido el SINIESTRO, podemos iniciar nuestras gestiones "cogiéndole de la mano" al cliente en un momento difícil, de nerviosismo y tensión, y a veces más que eso; luego asesorarle en cómo preparar la reclamación (sea ante los Aseguradores, sea ante Terceros responsables). De eso hablaré en detalle más adelante. Otra actuación es la de acompañar cuando el Perito de los Aseguradores acuda a tasar los daños; de este modo, el Broker puede agilizar la peritación, acelerar la entrega de datos y las respuestas a las preguntas técnicas. Siguiendo con el esquema cronológico, el Broker debe hacer un seguimiento del expediente ante los Aseguradores, ayudando a aclarar dudas y acelerar trámites, al objeto único de conseguir que el cliente perciba la indemnización correcta, lo más rápidamente posible, incluyendo posibles pagos adelantados a cuenta.

De forma esquemática, y algo más técnica, podríamos visualizar el proceso, y el papel de todas las partes intervinientes, en este Cuadro (ver Página siguiente).

Ese es el escenario típico, pero muchas veces resulta atípico y hasta utópico ... ¿Por qué?... Porque en la vida real, y en el SINIESTRO real siempre existen variables e imponderables de difícil predicción. Ejemplos: El supuesto en el que el Gerente de Riesgos conoce la ocurrencia del SINIESTRO cuando éste ya se ha complicado, o después del plazo máximo contemplado en la póliza de seguro para reportarlo. Otro supuesto, sería cuando el evento ocurrido podría no coincidir exactamente con una cobertura o (de igual importancia) con una exclusión, o puede haber dudas sobre la aplicación de una franquicia u otra (sobre todo

en los Programas Internacionales donde un daño eléctrico o una explosión podría tener la consideración de Boiler and Machinery es decir Avería de Maquinaria más que de Daño Material). Otro posible problema; puede ser que la elección del perito no sea la más adecuada, por ejemplo al no ser éste muy versado en riesgos de Pérdida de Beneficios o de Avería de Maquinaria.

# PROCESO INDEMNIZATORIO (PROPERTY)



Al extremo, podrían darse posturas antagónicas entre las partes, por un sinfín de razones, (técnicas, tácticas, etc); Para pagar, nadie tiene prisa! Habiendo dicho lo cual, existen sin duda una serie de Aseguradores de primera línea, que sí practican la filosofía de considerar todos los aspectos de la situación del siniestrado. Sin mencionar nombres, aunque el representante hoy de la Compañía en cuestión va a reconocerlo, el fundador de una Aseguradora internacional hizo la siguiente "Mission Statement" o Declaración de Filosofía Operativa: "Aún cuando una póliza de seguros es un contrato legal, que contempla nuestra responsabilidad mínima" (mínima, dijo), "hay muchas ocasiones en que el sentido de la equidad nos obliga a reconocer una obligación moral, que va más allá de los términos estrictamente legales -y ésta es siempre una consideración en nuestras indemnizaciones". ¡Que cunda el ejemplo, verdad!

Por último, y dentro de las gestiones del Broker, un aspecto frecuentemente olvidado de su labor en materia de siniestros, sobre todo en aquellos siniestros cuya tramitación sobrepasa en el tiempo a la siguiente o siguientes renovaciones de la póliza en cuestión, es la utilidad, y necesidad, en mi opinión, de revisar y quizás renegociar con los Aseguradores, la cifra de reserva que éstos tengan asignada a dicho SINIESTRO. Se harán Vds. cargo, en seguida, de que las condiciones de renovación, con un SINIESTRO ya en trámite, van a ser muy influenciadas por la reserva pendiente de pago que tengan asignada los Aseguradores. Y también es algo notorio, ¡algo! notorio, el conservadurismo de los suscriptores en esta materia.

Y aquí, abro un nuevo capítulo, que creo vale la pena considerar. Para provocar que piensen en ello, y sin pretender dogmatizar, la pregunta sería:

"¿Cómo deben remunerarse los servicios profesionales del Broker en materia de asesoramiento en un SINIESTRO atípicamente grande, y largo en el tiempo?".

Un punto de vista sería que la comisión devengada sobre la prima del seguro colocado en su día, debe incluir todos los servicios "post-venta" de asesoramiento, incluyendo la siniestralidad. Otro sería que es difícil pretender que el Broker mantenga el mismo nivel de interés, servicio o incentivación con un siniestro, cuya tramitación, por las razones que fuesen, perdurara 2, 3 ó 5 años más allá que el período de la póliza, cuya comisión supuestamente ya le habría remunerado sus servicios profesionales habituales. Lo que parece claro, es que el sistema de remuneración por comisión es mucho más beneficioso para el Gerente de Riesgos ante el gran SINIESTRO, ya que le costaría bastante más si el Broker le facturara honorarios por hombre/hora.

Quizás sea más correcto que cobrara honorarios profesionales, en función de hombre/hora, como lo haría por ejemplo cualquier bufete de abogados, empresa de auditores o en efecto, empresa de peritos. Y yendo más lejos, quizás deban ofrecer los Brokers sus servicios, de forma separada, para tramitar SINIESTROS. Y ¿qué les parece que participe el Broker porcentualmente en el éxito de sus gestiones para conseguir la indemnización de un SINIESTRO? ¿Por qué no?

Está claro que, en las relaciones profesionales, el que una de las partes espere recibir de la otra, algo a cambio de nada, o sea gratis, no contribuye precisamente al sostenimiento de una fructífera relación a largo plazo. Quizás convenga redactar los acuerdos de colaboración con el Broker, por escrito?. Si nos ponemos a pensar un momento, suelen tener contratos firmados con sus clientes, los auditores, los abogados, los banqueros, etc. En cambio, los Brokers sólo utilizamos unos textos de Mandato bastante breves e interpretables; es decir, prevalece más el "body language" o lenguaje de gestos y precedentes, que la letra escrita.

Cambiando de tercio, aunque hablando todavía de LA INTERVENCIÓN DEL BROKER en el SINIESTRO, no puedo omitir una referencia a la existencia de una cierta tendencia, sobre todo en EEUU, de que la Empresa siniestrada (o el Asegurado, para entendernos), ante el rechazo de un SINIESTRO por sus Aseguradores, proceda judicialmente contra éstos, y además contra el Broker. Quisiera hacer algunas reflexiones sobre este último aspecto.

En primer lugar, el Broker no es jamás el que toma la decisión sobre la aplicabilidad o no de la cobertura; son, evidentemente, los Aseguradores. Segundo, el Broker no sólo puede actuar en el SINIESTRO como asesor para el Asegurado, sino también como negociador ante los Aseguradores, cuando se trata de cuestiones de interpretación de cobertura. En otras palabras, encontrándose el Asegurado y el Broker en el mismo "lado de la mesa", lo lógico es que impere un clima de diálogo, confianza y cooperación entre ellos. Esta estrategia contribuirá, en la mayoría de los casos, a que la disputa se resuelva antes de llegar a los tribunales.

Y una última consideración a este respecto. El pleitear contra el Broker al mismo tiempo que contra los Aseguradores, podría obligarle al Broker a adoptar una postura en defensa de los propios Aseguradores, como estrategia más idónea para sus propios intereses. En definitiva, hay que desterrar la noción de que el Broker sea otra fuente de cobertura cuando los Aseguradores no la dan o la declinan. El Broker no puede responder, a futuro, de la solvencia de un Asegurador, ni de su capacidad o voluntad de indemnizar un SINIESTRO.

En conclusión, y refiriéndome al escenario del gran SINIESTRO, el Broker debería tener en cuenta, como mínimo, las siguientes consideraciones realistas en defensa de los intereses de su cliente, el Gerente de Riesgos:

- \* La lógica, desafortunadamente, no es el criterio habitual, hoy en día, para la resolución de los grandes SINIESTROS.
- \* La generosidad tampoco suele prevalecer, en la actual coyuntura socio-económica.
- \* Algunos suscriptores, y sus peritos, parten de la base de que el reclamante siempre pretende recuperar más que su estricta pérdida financiera. Y algunos reclamantes, en efecto, siempre pretenden recuperar, a través del seguro, algo más que su estricta pérdida financiera. Me alegro notar que no hay representantes aquí de ninguno de esos dos grupos!
- \* Casi todo SINIESTRO grande adquiere ciertas características de interpretabilidad de cobertura, lo que , ipso facto, tiende a alargar su tramitación en el tiempo. Y cuanto más tiempo pasa, más rígidas devienen las posturas de todas las partes involucradas. Todos pierden, ¡menos los abogados! ¡Y quizás los peritos!

Otros aspectos a tener en cuenta, serían los siguientes:

#### ANTECEDENTES INDEMNIZATORIOS DEL ASEGURADOR

Hemos venido observando, en los últimos años, una tendencia a demorar las indemnizaciones de los grandes SINIESTROS. Las razones pueden ser múltiples; de índole puramente táctico, por problemas de liquidez inmediata, por dificultades técnicas con el perito, por indicación o imposición de reaseguradores, etc. La actitud y los antecedentes del Asegurador en la indemnización de SINIESTROS debe ser un factor importante en la elección inicial del mismo, por parte del Broker y Gerente de Riesgos.

#### ELECCION DEL PERITO

Tratemos de consensuar con los Aseguradores la utilización de un perito o empresa de peritaciones con demostrada experiencia en ese tipo de SINIESTRO. ¡No sirve utilizar una grúa con carga máxima de 5 toneladas para mover un objeto de 100 toneladas! Un perito inadecuado puede ser la causa, o una de las causas, de un SINIESTRO polémico. Para evitarlo, sus credenciales deben ser conocidas y respetadas a priori, tanto por los Aseguradores como por el Asegurado.

#### IMPORTE DEL SINIESTRO

No es baladí afirmar que un SINIESTRO grande significa que han ocurrido eventos muy serios, quizás con muertos o heridos. El SINIESTRO grande no se "tramita" como los habituales; requiere que el Broker prepare y aplique sus mejores recursos, estratégicos y técnicos, en acelerar el proceso. El que se cuestione sólo el 1% de un

importe de una reclamación de este tipo, puede representar mucho dinero para el Asegurado.

#### APLICACIÓN DE COBERTURA

Como ya comenté anteriormente, las controversias sobre la cobertura vienen a ser casi implícitas con los grandes SINIESTROS; algunas veces con razón, otras sin ella; algunas veces iniciadas por el perito, otras por los propios Aseguradores. La clave está en que el Broker y el Gerente de Riesgos dirijan todo el proceso, tomen las iniciativas, y no permitan el estancamiento del diálogo. Hemos visto dictámenes legales sobre un mismo SINIESTRO, de bufetes de abogados contrarios, y es realmente lamentable ver el grado de discrepancia posible en esta materia. El Broker debe advertir al Gerente de Riesgos que su propia asesoría jurídica interna posiblemente no baste para enfrentarse a este tipo de complicaciones en un SINIESTRO grande.

#### REASEGURO

El Reaseguro puede resultar inadecuado o insuficiente, por varias razones. Un cálculo equivocado de PML por el Asegurador primario; el agotamiento de sus límites XL; o la simple decisión previa de no protegerse, en aras de ahorrar costes. Un problema de reaseguro, o falta de ello, puede estar detrás de las tácticas dilatorias de los Aseguradores, por lo que conviene que el Broker averigüe y aclare este aspecto muy al principio de la reclamación. El mejor remedio, indudablemente, es que el Broker controle a priori, o al menos conozca, la colocación del reaseguro.

### ALTA DIRECCIÓN DEL ASEGURADOR

Aunque parezca obvio decirlo, se pierde mucho tiempo valioso, tramitando SINIESTROS importantes a través de interlocutores Aseguradores que no tienen los poderes suficientes como para tomar las necesarias decisiones resolutorias. El Broker debería involucrar, no sólo a su propia Alta Dirección, sino a la de los Aseguradores, muy al principio del proceso. Ello permitiría, también, al Gerente de Riesgos informar a su Dirección que la reclamación está recibiendo la atención personal de los máximos responsables de todas las partes involucradas.

### PRECEDENTES TÉCNICOS Y JURÍDICOS

El Broker, sobre todo el internacional, puede buscar precedentes de ese tipo de SINIESTRO, dentro de su propia organización mundial, al objeto de aportar posibles argumentos y parangones a favor de su resolución. Este mismo principio es aplicable a la búsqueda de precedentes jurídicos.

### MÚLTIPLES ASEGURADORES

Los grandes riesgos suelen estar colocados o asegurados, bien verticalmente con varios suscriptores, u horizontalmente en capas, lo que obliga a dialogar con múltiples Aseguradores en caso de SINIESTROS grandes. No voy a descubrir ningún secreto nuevo si digo que la exitosa negociación de una indemnización con los dos o tres principales suscriptores, puede actuar como eficaz medida de presión, para que se avengan los demás. Aunque esta táctica podría también ser un arma de doble filo. Es decir, la postura negativa de los suscriptores líderes puede impedir la feliz resolución del SINIESTRO.

Es decir, la postura negativa de los suscriptores líderes puede impedir la feliz resolución del SINIESTRO.

#### SUBROGACIÓN

El Broker podría acelerar el proceso del SINIESTRO y suavizar la postura rígida de los Aseguradores, contribuyendo a que se les den las máximas facilidades de subrogación. Hay que animar al Asegurado a buscar y preservar todas las posibles fuentes de subrogación, incluso las no contempladas en el Informe Preliminar del perito.

#### DOCUMENTACIÓN

Aunque parezca un tópico, documentar todas las reuniones, y confirmar todas las conversaciones verbales, por escrito, a todas las partes involucradas, ayuda a evitar malos entendidos y pérdidas innecesarias de tiempo. En SINIESTROS grandes, el extracoste de preparar dicha documentación, compensa de sobra las posibles pérdidas económicas y de tiempo posteriores, provocadas por su ausencia u omisión.

#### EVITAR PLEITOS

El Broker normalmente no aconseja a su cliente a acudir a los tribunales, sin antes agotar todas las demás vías negociadoras. Muchas veces la amenaza de un pleito basta para resolver un SINIESTRO; Sin embargo, a veces el pleito resulta inevitable. Aún así, y presentado el pleito, deben proseguir las negociaciones técnicas con la ayuda del Broker; es decir, el Gerente de Riesgos no debe dejar las cosas sólo en manos de sus abogados.

Es evidente que un Gerente de Riesgos es responsable, ante la Dirección de su Empresa, de solucionar todos los problemas y cuestiones referentes a sus riesgos. Algunos prefieren hacerlo solos, es decir, contando con sus propios recursos internos; otros eligen utilizar los servicios de un tercero especialista en la materia, (el "outsourcing"), que vamos a llamar aquí Broker, (aunque me consta que existe algún otro tipo de organización que pretende ofrecer servicios de Gerencia de Riesgo separados de su aspecto puramente asegurador).

¿Cuáles son las cualidades, capacidades o conocimientos que un Gerente de Riesgos valora para elegir a su Broker? Evidentemente son muchos, y no viene al caso en este foro discutirlos todos. Uno de ellos, eso sí, sería su habilidad y capacidad para solucionar problemas, y en este sentido, la tramitación y asesoramiento en SINIESTROS es un aspecto fundamental.

No nos olvidemos que sólo existen tres tipos de SINIESTROS cara al mercado Asegurador: los claramente cubiertos, los claramente excluidos, y los claramente discutibles! Con estos últimos, me estoy refiriendo a aquéllos que plantean cuestiones de interpretación de coberturas o valoraciones patrimoniales siniestrosas. Allí es cuando el Gerente de Riesgos necesita de la ayuda, colaboración y asesoramiento de un aliado tan importante, cual es el Broker.

Para los de Vds. que tengan la mala suerte de padecer un SINIESTRO bajo sus contratos de seguros, sin la previa utilización de los servicios profesionales de un Broker en su contratación, sólo diría que están desaprovechando la oportunidad de contar con un gran aliado asesor, ante interlocutores muchas veces más aventajados en la materia. Habiendo dicho esto, el Broker nunca se cerraría a ayudar o asesorar a una Empresa en un SINIESTRO, si así fuera requerido, aún sin haber colocado el correspondiente seguro.

Para cerrar ya mi Ponencia, quisiera reiterar, por si no hubiera quedado claro anteriormente, que mientras la negociación y colocación de riesgos en los mercados aseguradores sea la función más visible y conocida del Broker, yo considero que el buen fin de un Programa de Seguros, y por lo tanto una de las principales obligaciones del Broker, es la respuesta acertada, en tiempo y forma, en la ocurrencia del SINIESTRO. Esa respuesta va a determinar la efectividad de todo el proceso previo de Gerencia de Riesgos. No podemos negociar una cobertura de seguro, y luego abandonar al Asegurado a su destino; hay que ser consecuentes, y contribuir activamente en la feliz resolución del SINIESTRO.

Para los Aseguradores, entre el público, que pudiesen creer que mi exposición pudiera contener algún componente adversarial, dentro del planteamiento de la ayuda del Broker al Gerente de Riesgos en el momento del SINIESTRO, me gustaría restaurar un sentido de equilibrio, diciendo que, si bien representamos y aconsejamos al Asegurado en todo lo concerniente al seguro, es igualmente cierto que nos preocupa, y mucho, la "salud" del mercado asegurador, de nuestro mercado asegurador, sin cuya existencia ninguno de nosotros estaríamos aquí hoy aburriéndonos con esta Ponencia mía. Por lo tanto, la termino, dejándoles tres mensajes. Primero, todo el mundo que está en los negocios busca

y merece un margen de beneficio económico razonable en su actividad mercantil. Segundo, las relaciones a largo plazo y de buena fe no son, todavía, obsoletas. Y tercero. Yo creo que la integridad personal sigue estando de moda. ¡Mantengámosla!

Agradezco su paciencia, resistencia y tolerancia.