

# NOTICIAS



INFORMACION Y ESTUDIOS DE REFERENCIA DE RIESGOS

EPOCA II

NUMERO XXIII

JUNIO 1.999

## SUMARIO

“LA GERENCIA DE RIESGOS EN EL EXTERIOR  
UN SUPUESTO COMPLEJO”

LA GERENCIA DE RIESGOS EN EL EXTERIOR UN  
SUPUESTO COMPLEJO

VICENTE MARTIN MARTIN  
Director de Gerencia de  
Riesgos v Seguros  
Grupo ENDESA

Lo mismo sucede con el terrorismo. No podemos pensar que se esta matando gente todos los días o que se están destruyendo instalaciones estratégicas a menudo. Yo creo que el terrorismo latinoamericano, es un fenómeno que, a excepción de algunos países, poco a poco esta siendo superado.

La **legislación** de seguros específica de cada país es otro factor a considerar en la practica. La gran empresa va a ser absolutamente escrupulosa en el cumplimiento de la normativa legal del país en el que invierte y los seguros no van a ser distintos. En cualquier caso, la globalización de la economía nos esta llevando de forma paulatina a la desaparición de las fronteras y trabas burocráticas en el mundo de los negocios y la consiguiente liberalización en el funcionamiento de las buenas practicas económicas.

A título de ejemplo, podemos citar un país como Brasil que aun cuando hoy tiene regulada la practica aseguradora mediante un organismo estatal (instituto de Reaseguro de Brasil - IRB), tiene previsto en muy breve plazo la privatización de dicho organismo y la liberalización de! mercado de seguros.

Con respecto a la **política de prevención**, ya definida desde la matriz, debe ser implementada en el exterior con idénticos criterios al resto. Acciones como:

- Programa selectivo de inspecciones.
- Auditorías sobre los procedimientos de trabajo.
- Establecimiento y seguimiento de planes de seguridad.
- Sistemas integrados de información.
- Conocimiento e investigación de accidentes.
- Elaboración de medidas correctoras.

son tareas comunes, dentro del área de prevención, para todas las situaciones de riesgo.

En resumen, la toma de decisiones sobre como tratar los riesgos en el exterior, va ligada a la política que la propia empresa matriz tiene con respecto al tratamiento de sus riesgos en el país de origen. Una segunda cuestión es definir si esa gestión se liga o se independiza respecto a la gerencia de riesgos corporativa y es en este punto cuando aparece el concepto de Programa Internacional.

## 2. Los Programas Internacionales como solución para la gerencia integral de riesgos. Alternativas

### 2.1. Programas enteramente locales

En este caso, la decisión es contratar programas individuales en cada país adaptándole a las legislaciones y circunstancias del mercado, desligándole totalmente del Programa de la matriz. Es decir, **no existe un programa internacional** como tal, ya que la el programa y la gestión de los seguros es manejado y controlado por la gerencia de la filial, reportando puntualmente de la situación a la matriz.

Bajo el prisma individual de cada país, la parte positiva de esta forma de trabajar es que se respeta totalmente la autonomía de las filiales. Por otro lado, se facilita en mayor medida el cumplimiento de la legislación local y las posibles ventajas fiscales que ello pueda conllevar.

Puntualmente, se pueden obtener mejores tasas en estos países y adicionalmente rebajarse el nivel de los Reducibles en fases de mercado blando.

Como aspectos negativos destacaríamos:

- No se optimiza el poder de compra global, lo cual esta perjudicando financieramente al Grupo.
- No se aseguran los standard mínimos de coberturas y límites que la matriz establece en su programa.
- Dificil o imposible control por parte de la casa matriz.
- La security de las Aseguradoras no siempre cumple con las exigencias mínimas.



- Posición de desventaja frente a la competencia en licitaciones públicas. El nivel de los programas locales no alcanza el nivel exigido en los concursos.

En resumen, se trata de una situación que a largo plazo, a medida que la compañía se desarrolla en el exterior, exige un cambio de planteamiento que vaya en paralelo con la forma de tratar el resto de sus intereses en el exterior.

## 2.2 Programas internacionales implantados mediante pólizas locales

Estos programas se definen y negocian globalmente de forma centralizada por la matriz y son implantados en cada país mediante una póliza local cuyos términos y condiciones son los marcados por el programa.

Para la implantación se utiliza una compañía fronting. Lo ideal sería trabajar con un compañía que estuviese implantada en todos los países en los que actúa la compañía asegurada pero eso es muy difícil en la práctica. Puestos a idealizar podríamos plantear además que la compañía que actúa en estos países sea la nuestra local, es decir, la que emite la póliza en el país matriz.

Usualmente, son utilizados para aquellas áreas de riesgo mas corporativas, es decir, Daños Materiales (Property) y Responsabilidad Civil, dejando que el resto de los seguros (automóviles, riesgos personales, etc..) sean contratados localmente dado que están sujetos a legislaciones mas restrictivas.

En nuestro caso no solemos intervenir en pólizas de autos, asistencia médica u otros y dejamos que sea el broker el que desarrolle la imaginación y ofrezca la mejor relación calidad precio, Desde este punto de vista la ayuda del broker local nos es fundamental, pues no queremos tener un gerente de riesgos en cada compañía y ni tan siquiera una persona dedicada en exclusiva a ejercer este trabajo. Entendemos que con una persona a tiempo parcial es suficiente, siempre apoyado por un broker, que además de asesorar en los seguros locales permita ejercer de puente entre las pólizas fronting y el programa internacional.

Respecto a la imputación de primas de cada país, será fijado desde la matriz en función de unos parámetros prefijados, dependiendo de la póliza de que se trate, teniendo la posibilidad de establecer coeficientes de recargo o reducción en función del comportamiento de la siniestralidad en cada caso, lo que permite una mayor mentalización en la seguridad.

Con respecto al tema de las exigencias locales, este tipo de programa permite respetar y cumplir con las exigencias administrativas y legales locales.

Las ventajas de estos programas respecto al anterior son:

- Criterios de decisión y gestión uniformes a nivel corporativo.
- Máxima protección de los activos, intereses y responsabilidades del Grupo en todo el mundo.
- Optimización global de los costes del Grupo al aumentar la capacidad de compra en el mercado.
- Control y seguimiento centralizado de programa de seguros.
- Uniformidad en la implantación de los criterios y técnicas de gerencia de riesgos. Controlar los distintos niveles de riesgo asegura el conocimiento del comportamiento de la siniestralidad y su casuística, lo que permite decidir sobre temas como prevención y seguridad y optimización de los niveles de retención y transferencia.

La puesta en marcha y funcionamiento de estos programas les exige flexibilidad y agilidad en su diseño y operativa para adaptarse en todo momento a las exigencias y circunstancias de cada país.

Una variación, dentro de este sistema, es el de Programas locales hasta un nivel con una DIC/DIL (Diferencia en Condiciones y Límites) a través de Programa Internacional:

Las multinacionales actuamos de dos formas, una es que la compañía local actúe únicamente en régimen de fronting, es el caso antes comentado, o bien que las compañías locales retengan una parte del riesgo generalmente la capa primaria que suele ser la que tiene mas siniestralidad y consecuentemente la que se puede llevar la tajada mas sustanciosa de la prima. En las capas bajas se intenta aprovechar las mejores tasas de las compañías locales a través de sus contratos de reaseguro.

Es una combinación de los programas mundiales y los seguros locales utilizados en el origen de los programas internacionales cae las compañías multinacionales.

Su implantación es mas usual en determinadas áreas de riesgo donde existe diversidad de condiciones y precios ofrecidos por los mercados (fundamentalmente property) y el objetivo base es optimizar los recursos locales, usualmente con bajos precios aunque a costa, en muchas ocasiones, de renunciar a coberturas en los niveles primarios de riesgo.

Aunque se evitan algunos inconvenientes de otras opciones, solo permite una adaptación parcial y ciega del programa internacional.

Implica como mínimo la existencia de una póliza en cada país y además una póliza internacional que actúa en exceso de las locales en forma de diferencia de condiciones.

Algunas ventajas de esta forma de actuación son las siguientes:

- Posible reducción de costes en capas primarias de riesgo.
- Deducibilidad fiscal. Las primas, como gasto que son para la empresa, son fiscalmente deducibles.
- Respeto a las legislaciones locales.
- Control por parte de la casa matriz respetando una cierta autonomía de gestión de las compañías locales.

Los inconvenientes van a surgir si la extensión del programa local en es elevada, dejando la mayoría de la prima en dicho programa. Ello puede suponer:

- Pérdida de capacidad de compra por el Grupo, lo que hace que la no reducción del precio global compense los posibles ahorros locales.
- Disparidad en la aplicabilidad del programa internacional en cada país al implementarse por Diferencia en límites y condiciones y no saber exactamente el alcance de su actuación.
- Dificultad en el seguimiento y control del comportamiento del programa local.
- Dificultad en la implantación de los criterios y técnicas de gerencia de riesgos dado que al no controlar los niveles primarios de riesgo no se puede decidir sobre temas de prevención y seguridad o la optimización de los niveles de retención y transferencia.

### 2.3. Programas centralizados sin pólizas locales

Mediante este programa una multinacional centraliza sus pólizas en la matriz extendiendo la cobertura al resto de países donde tiene intereses que proteger. No se emiten pólizas locales y por tanto no se pagan los correspondientes impuestos.

Creo que este sistema no es muy utilizado pues considero que en la práctica no es eficaz al tener que hacer depender toda la operativo (certificados de seguro, indemnizaciones por siniestro, etc..) de la matriz, lo cual no favorece la gestión diaria de la filial.

Al mismo tiempo, en algunos casos, se puede entrar en la ilegalidad ya que hay países que obligan a suscribir los seguros a través de compañías locales.

Ventajas de este tipo de actuación son:

- La reducción de costes por las economías de escala que se obtienen.
- En todos los países se tienen coberturas amplias y sofisticadas (programa central).
- Control total por parte de la casa matriz sobre las filiales.



Entre los inconvenientes tenemos:

- Esta forma de actuación es contraria a la legislación en muchos países.
- Podrían plantearse problemas de no deducibilidad de primas y tributación sobre indemnizaciones
- Problemas operativos de las filiales: falta de documentación formal, retrasos en los cobros de indemnizaciones, falta de interlocutores locales,....

### 3. Las compañías Cautivas como instrumento de gestión del programa.

Las compañías Cautivas son aseguradoras propias constituidas con el fin básico de asegurar los riesgos de sus propietarios dentro de una estrategia global de financiación de dichos riesgos.

Como mecanismo de gestión y financiación de riesgos, los objetivos básicos de la Cautiva son los siguientes:

- Instrumento para establecer una estrategia uniforme de Gerencia de Riesgos y la adopción de un Programa Corporativo de Seguros de ámbito mundial.
- Acceso directo a los mercados y técnicas de reaseguro internacional para la colocación de riesgos propios, lo que permite una intervención directa en la transferencia del riesgo.
- Centralización de Seguros. Una Cautiva sirve como vehículo para la centralización financiera y administrativa del programa de seguros de una empresa, lo que permite mantener el control y el diseño del Programa Corporativo de Seguros dentro de la matriz.
- Financiación de riesgos autoasegurados para los cuales el mercado asegurador convencional no responde de forma adecuada o lo hace a un precio excesivo.



- Optimización de una parte del riesgo caracterizada por la frecuencia de siniestralidad, la cual queda retenida en la propia empresa.
- Control mas eficaz del propio riesgo mediante la mejora en el conocimiento de este y la adopción de medidas para reducirlo, disminuyendo así el grado de dependencia del mercado asegurador para su financiación.
- Reducción del coste total del riesgo y fuente adicional de financiación, consecuencia de la gestión unitaria de un Programa Corporativo que se presenta en el mercado de una sola vez y con una estrategia definida.

Un elemento fundamental para valorar el interés de constitución y uso de una Cautiva es el nivel de implantación y realización de actividades fuera de España.

En un escenario geográfico amplio, no cabe duda que se van a dar diferentes situaciones con respecto a:

- Exigencias legales.
- Normativa reguladora sobre seguros.
- Obligaciones contractuales.
- Intereses compartidos con terceros-socios.

La flexibilidad del Programa Corporativo de Seguros bajo una estrategia de control y gestión centralizada desde la Matriz, se adaptara a las exigencias locales de cada país y, al mismo tiempo, pondrá a disposición de los centros de decisión locales de cada uno de esos países, un instrumento de protección como es el reaseguro que la Compañía Cautiva puede ofrecer a la Aseguradora fronting utilizada en cada país.

**LA GERENCIA DE RIESGOS EN EL EXTERIOR UN  
SUPUESTO COMPLEJO**

**EDUARDO ROMERO VILLAFRANCA**  
Gerente de Riesgos del Grupo  
Dragados  
Presidente de AGERS

## LA GERENCIA DE RIESGOS EN EL EXTERIOR UN SUPUESTO COMPLEJO

### I. INTRODUCCION

Voy a realizar esta exposición basándome en mi propia experiencia como Gerente de Riesgos del Grupo Dragados, en cuya organización internacional empecé a trabajar hace ya veinticinco años, concretamente en Argelia, y a cuya actividad en el exterior he continuado ligado, en mayor o menor medida, todos estos años.

La actividad económica se enfrenta hoy a un **escenario de cambios continuos**, a los que nuestras empresas deben no solo adaptarse, sino incluso adelantarse, para poder seguir creciendo, condición sin la cual no podrán sobrevivir.

Entre los múltiples cambios que están afectando de manera decisiva al mundo moderno, hay que citar la **internacionalización y globalización de las actividades empresariales**, como uno de los mas relevantes.

Permítanme unas palabras para presentarles al Grupo Dragados, y poder demostrarles hasta que punto este fenómeno ha sido determinante en su desarrollo, que se ha orientado en torno a cuatro vectores fundamentales:

- ✓ Diversificación de actividades.
- ✓ Internacionalización.
- ✓ Crecimiento sostenido de la actividad.
- ✓ Políticas de Calidad Total y Medioambiental.

Veamos brevemente como se ha producido este desarrollo.

### II. DESARROLLO DEL GRUPO DRAGADOS

Dragados inició sus actividades, hace mas de cincuenta años, siendo su objeto inicial la actividad de la construcción en España.

Tras un fuerte desarrollo de la actividad constructora, que se extiende poco a poco a todas las ramas de la Obra Civil y la Edificación, Dragados inicia una **dinámica diversificadora**, ya hace mas de treinta años, entrando en los campos de las Concesiones de Transporte, la Actividad Inmobiliaria, la Ingeniería, los Servicios Integrales a la Industria y, mas recientemente, los Servicios Urbanos.

Esta diversificación de actividades, se acompaña con un proceso de **internacionalización**, que arranca en las mismas fechas para la actividad constructora y se extiende posteriormente a las restantes actividades del Grupo.

Es así, como nos encontramos hoy en Dragados con un **Grupo Multinacional de Construcción y Servicios**, fuertemente diversificado, que estructura sus actividades en 5 Divisiones:

- ⊗ **Construcción**, cuya cabecera es Dragados Proyectos y Obras, S.A.
- ⊗ **Industrial**, encabezada pro Dragados Industrial, S.A.
- ⊗ **Servicios**, cuya cabecera es Urbaser, S.A.
- ⊗ **Concesiones**, a cuyo frente se encuentra Valora 2.000, S.A.
- ⊗ **Inmobiliaria**, encabezada por Dragados Inmobiliaria, S.A.

Las actividades de **construcción** que ya crecieron un 6,5 % en el pasado ejercicio, seguirán haciéndolo en términos parecidos en el presente, para el que se prevén unas ventas de 132 millardos de pesetas en edificación y 245 en obras civiles, con una creciente participación en el área de las actividades internacionales.

Seguirán creciendo también las actividades **industriales**, que en 1998 experimentaron un incremento del 24,4 %, basado en las actividades relacionadas con los mercados eléctricos y de telecomunicaciones, los gasoductos y oleoductos, el control de trafico y, en general, una fuerte expansión internacional. Gracias a todo ello, sus ventas superaron en 1998 los 115 millardos de pesetas.

En el área de los **Servicios**, destacan concesiones de limpieza viaria, recogida y tratamiento de basuras domiciliarias, explotación de mobiliario urbano, distribución de agua y electricidad, servicios portuarios, etc, tanto en España, como en Portugal, el Reino Unido, Marruecos, Argentina, Chile, Venezuela y otros países, que prestan servicio ya a mas de veinte millones de personas.

La cifra de negocios en esta área prosigue con un crecimiento importantísimo (del orden del 25 % anual), aproximándose en 1998 a los 66 millardos de pesetas.

Una actividad en la que el Grupo Dragados ostenta un claro liderazgo, es la de **Concesiones**. Según clasificación de la revista Public Works Financing, el Grupo Dragados figura, por cuarto año consecutivo, como primer concesionario en el mundo de Infraestructuras de Transporte, ocupando la quinta posición en Medio Ambiente.

Entre las menciones que ha recibido esta actividad de Dragados, citaremos el award otorgado por la Administración Federal de los Estados Unidos de América al project financing del Puente Teodoro Moscoso en Puerto Rico, el nombramiento en el Reino Unido de "Sponsor of the year 1996" por la revista "Project Finance International" al consorcio Road Management Group, del que forma parte Dragados y la designación por la publicación "Infrastructure Finance" de CODAD, la concesionario del Grupo para el Aeropuerto Eldorado en Colombia, como uno de los diez negocios mas creativos del mundo.

A subrayar entre las Concesiones de infraestructuras de Transporte del Grupo, junto a las españolas de Aumar y Aucat, cerca de dos mil kilómetros de autopistas en Argentina (Autopistas del Sol, Autopistas Santa Fe...), el Puente Teodoro Moscoso en Puerto Rico, El Aeropuerto Eldorado en Colombia, el de Santiago de Chile, las autopistas Swindom-Gloucester y Alcombury-Peterborough en el Reino Unido, la Fredericton-Monctown en Canadá, las carreteras de la Costa en Ecuador, etc.

La actividad **inmobiliaria**, finalmente, ha experimentado un crecimiento notable en el pasado ejercicio, en el que dobló sus ventas superando los 23 millardos de pesetas.

Algunas cifras permitirán ilustrar nuestra evolución reciente:

- ☛ El **Grupo Dragados** tuvo en 1998 una facturación neta de **530.287 millones de pesetas**, lo que supuso un crecimiento del 16 % con respecto al ejercicio anterior. Desde 1993 las ventas han crecido un 60 %.
- ☛ El **beneficio consolidado del Grupo** ha crecido en el pasado ejercicio por encima del 37 %, alcanzando los **14.680 millones de pesetas**.
- ☛ La **cartera de pedidos** al finalizar el ejercicio se situaba en **1,46 billones de pesetas**.

Para concluir esta exposición del Grupo Dragados, me referiré brevemente a la evolución del vector de la **calidad**, considerado como objetivo prioritario del mismo, lo que se tradujo en que en 1994, la matriz obtuviera la certificación de AENOR de acuerdo con las normas ISO 9.C)00 para todas sus actividades, la cual fue confirmada por la organización europea E.O.Net. En la actualidad, prácticamente todas las empresas del Grupo han sido certificadas.

Se complementa este interés prioritario por la **calidad**, con la **Política Medioambiental** implantada en Dragados, que trata de minimizar el impacto que puedan tener en el medio natural y en el entorno urbano, tanto las obras de construcción como las restantes actividades que el Grupo desarrolla.

### III. LA GERENCIA DE RIESGOS EN EL GRUPO DRAGADOS.

Acabamos de ver en que manera ha ido transformándose el Grupo Dragados a lo largo de su historia. Veamos ahora como ha evolucionado el tratamiento de los riesgos en el mismo.

Dragados empezó su andadura en el mundo de la construcción, actividad que ocupa todavía un lugar preponderante en nuestro Grupo. Pues bien, no podemos olvidar que **existen en la construcción ciertos factores de agravación de los riesgos:**

- ▶ Se trata de una actividad muy expuesta a los riesgos, tanto los de la naturaleza, como los tecnológicos y los provenientes del comportamiento humano.
- ▶ La Obra se encuentra al riesgo y ventura del Constructor hasta que, tras su recepción por el Cliente, se transfiere la propiedad de la misma.
- ▶ La proliferación de los "Contratos llave en mano", esta añadiendo al riesgo tradicional de la actividad de construcción el inherente a la de diseño.
- ▶ Los riesgos pueden afectar a muy diversos sujetos: el Promotor, la Propiedad, la Proyectista, el Constructor (Contratista y Subcontratistas), la Dirección Facultativa y los Gabinetes de Control externos, las entidades que otorgan soporte financiero al proyecto y los terceros en general.
- ▶ La singularidad cae cada obra, introduce una gran dificultad en la siempre compleja operación de determinar tanto la probabilidad de ocurrencia de los siniestros, como su alcance económico.

Dada esta fuerte exposición a los riesgos a que esta sujeta la actividad de la construcción, no es de extrañar que surgiera muy temprano en Dragados la preocupación por el conocimiento de los mismos, su prevención y la protección financiera de ellos mediante pólizas de seguro y fondos de autoseguro.

Es así como nace en la empresa, hace ya mas de treinta años, un sólido **Departamento de Seguros**, que ha ido evolucionando con el devenir del tiempo hasta convertirse en una auténtica **Gerencia de Riesgos**.

Este cambio ha comportado el paso de una política de optimización en la contratación y administración de las pólizas de seguros, a otra mas ambiciosa dirigida a la protección efectiva del balance de la empresa, frente a la agresión potencial de los riesgos aleatorios.

Las **actividades** que desarrolla la Gerencia de Riesgos del Grupo Dragados, son las habituales en este tipo de departamentos, y podríamos resumirlas como sigue:



- ① Identificación, análisis y evaluación de los riesgos.
- ② Prevención, control y reducción de los mismos.
- ③ Determinación para los riesgos remanentes de las políticas mas adecuadas de financiación, mediante:
  - ⊖ Retención propia, total o parcial, acompañada de la dotación de fondos de autoseguro u otros medios de protección financiera.
  - ⊖ Transferencia de riesgos, básicamente mediante la contratación de pólizas de seguros.
- ④ Seguimiento permanente de los riesgos, con una doble actuación:
  - ⊖ Revisión y actualización continua de las coberturas: capitales, condicionados de las pólizas, compañías, etc.
  - ⊖ Intervención activa cuando se producen los siniestros a fin de: minimizar las pérdidas y activar los recobros.

El desarrollo de estas actividades en el Grupo Dragados reviste una especial complejidad, precisamente en las dos áreas que mayor desarrollo internacional han experimentado: **Construcción y Concesiones de Transporte.**

Vamos a verlo sobre cuatro proyectos recientes de Dragados en el extranjero, situado cada uno en un continente diferente y con contenidos muy diversos:

- ☛ Ampliación del Puerto de la Condamina, Mónaco.
- ☛ Concesión del Agua y la Electricidad de Rabat, Marruecos.
- ☛ Construcción y Explotación de los Túneles del Monte Carmelo, Israel.
- ☛ Rehabilitación y Explotación del Ferrocarril del Atlántico, Colombia.

Expondremos a grandes rasgos en que consisten estos proyectos y que actuaciones requieren, de acuerdo con los principales riesgos identificados en cada uno de ellos y las circunstancias del país en que se desarrollan.

#### IV. AMPLIACION DEL PUERTO DE LA CONDAMINA. MONACO

Se trata de la ejecución del lote 2 de la ampliación del puerto, que ha sido adjudicado a una Unión Temporal de Empresas, en la que participan Dragados y FOC, junto a la francesa Bec Frères.

La obra consiste en la construcción en Algeciras de un enorme dique semiflotante que, una vez fabricado, se transporta a Mónaco y se coloca como cierre de la dársena del puerto.

El dique, que contiene cuatro niveles de parking, entrepôts para embarcaciones y talleres, es un enorme cajón de hormigón armado, con un peso de 135.000 Tm, unas dimensiones aproximadas de 353 m de eslora, 44 de manga y 28 de puntal, y un valor de unos 33 millones de euros.

El transporte de Algeciras a Mónaco se realizara mediante cuatro remolcadores, de gran capacidad, dos a proa y dos a popa. La duración de la travesía se estima en unos 17 días, una vez preparado el transporte, operación que requerirá una semana, al igual que su colocación (aquí no hay propiamente fondeo) en Mónaco.

En relación con los seguros de esta operación, la Propiedad toma a su cargo la cobertura de los riesgos básicos en Mónaco: Todo Riesgo de Construcción y Garantías BIANUAL y DECENAL.

El Contratista debe asegurar el riesgo de construcción fuera de Mónaco (la ejecución del cajón en Algeciras) y el transporte del dique hasta la finalización de su colocación en el emplazamiento definitivo.

Por otra parte, el Cliente, que ha desarrollado el diseño básico con una ingeniería francesa (Doris), ha transferido en el contrato el riesgo al Joint-Venture, que se ve obligado a contratar una póliza de Responsabilidad Civil Profesional con una amplia cobertura.

Desde mi punto de vista, los riesgos mas complejos de esta operación son los de transporte del cajón y el que acabamos de citar de responsabilidad por diseño.

El remolque del cajón se debe asegurar como si se tratara de un buque, incluyendo la cobertura de los 414 para los riesgos de colisión y abordaje, así como gastos de salvamento y remoción de restos.

El seguro de Responsabilidad Civil Profesional deberá contemplar la cobertura de perjuicios puros, dentro de un amplio límite de indemnización (el valor del cajón), y amparar a la propia obra incluso antes de su entrega.

Estamos trabajando todo esto con Marsh & McLennan que, además de ser uno de nuestros corredores principales, lo es del Principado de Mónaco, de su Ingeniería Doris, y de nuestro socio francés Bec Frères.

#### V. CONCESION DEL AGUA Y LA ELECTRICIDAD DE RABAT.

Se trata de una concesión adjudicada a la empresa Redal en la que participa Urbaser, S.A., cabecera de nuestra División de Servicios, junto a dos socios portugueses, Electricidade de Portugal y Pléiade, y uno marroquí, Alborada.

La Concesionaria tiene encomendada desde el 1 de enero de 1999, la gestión delegada de los servicios de electricidad, agua potable y saneamiento en Rabat (800.000 habitantes), Salé (otros 800.000) y municipios circundantes (unos 400.000 habitantes mas), por un plazo de 30 años.

Redal ha recibido un **patrimonio inmobiliario** compuesto por redes eléctrica, de saneamiento y de agua potable, además de bienes comunes, cuyo valor de reposición a efectos de seguro se estima inicialmente en mas de 5.170 millones de Dirhams, sin contar el valor del suelo.

Hay que añadir a esto un considerable **patrimonio mobiliario**, que comprende mas de 300 vehiculos automóviles de servicio, el mobiliario y enseres de las numerosas oficinas y agencias de que dispone, un importante stock de materiales y repuestos para el servicio, etc, etc.

Por otra parte, la Concesionaria esta obligada a efectuar importantes inversiones en infraestructura y equipos, cuyo valor total supera los 13.740 millones de Dirhams. El 40 % de esta inversión se efectuara en los diez primeros años.

Debemos pues enfrentarnos aún a importantes riesgos de daños propios, tanto de patrimonio mobiliario como del inmobiliario, de tan considerable valor, incluyendo el riesgo de construcción para las inversiones en infraestructura.

Pero el riesgo mas importante que debe sin duda analizar y proteger Redal, es el de **responsabilidad civil**, dado que se trata de un servicio público que afecta a dos millones de ciudadanos y que, además, los fallos en el suministro de energía eléctrica a las numerosas unidades de producción que alimenta, pueden desencadenar importantes reclamaciones por pérdidas de explotación. Añadamos a esto el riesgo de contaminación del medio ambiente, entre otros supuestos por fallos en la red de saneamiento, y completaremos un cuadro preocupante.

A diferencia del ejemplo anterior, nos encontramos aún con un país, Marruecos, en el que el seguro no ha sido todavía liberalizado, por lo que se complica considerablemente la posible utilización de los programas de seguro corporativos y capacidades de reaseguro de los socios de Redal.

En estos momentos se esta procediendo, con la ayuda de Marsh & McLennan y Agma, su corresponsal local, a una revisión y evaluación completa de los riesgos, a fin de adaptar a los mismos las pólizas y programas de seguro existentes que, estamos seguros, deberán ser en gran medida corregidos y complementados.

## VI. CONSTRUCCION Y OPERACION TUNELES MONTE CARMELO.

Se trata de un proyecto adjudicado a Dragados en asociación con la constructora israelí Ashtrom y otros socios locales, para la construcción y posterior operación durante 30 años, de dos túneles dobles en la ciudad de Haifa, en Israel, cerca de la frontera con el Líbano.

La construcción incluye la ejecución de 10 km. de túneles, con sus instalaciones eléctricas, de iluminación, ventilación y peaje., así como una serie de intercambiadores y enlaces, con un valor de unos 473 millones de NIS.

La ejecución se extiende a lo largo de cinco años, iniciándose la explotación parcial de los túneles una vez terminada parte de los mismos, por lo que conviven en el tiempo riesgos de tráfico con riesgos de construcción.

Nos encontramos pues aún, con importantes riesgos a prevenir y asegurar tanto en fase de construcción, como durante la operación y mantenimiento de los túneles:

- ◇ Daños a las obras temporales y definitivas, así como a los materiales y equipos destinados a la misma durante la construcción, y a las obras terminadas durante la operación.
- ◇ Pérdida Anticipada de Beneficios de la Concesionaria, por retrasos en la puesta en operación a consecuencia de un siniestro en la construcción, y riesgo de Interrupción del Negocio ya en fase de operación.
- ◇ Daños a la Maquinaria y Equipo de Construcción (rozadoras, jumbos, etc) así como, posteriormente, a los equipos de peaje y maquinaria de operación y mantenimiento.
- ◇ Responsabilidad Civil General y Patronal, en las dos fases.
- ◇ Responsabilidad Civil Profesional por errores u omisiones en el diseño.

Se trata pues de una obra de riesgo, desarrollada a proximidad de la frontera con Libano, en un país con una cultura de prevención y protección muy desarrollada y altas exigencias en materia de seguros. Afortunadamente, nos encontramos en Israel con un mercado liberalizado y con una fuerte presencia de! reaseguro internacional, lo que sin duda facilitara nuestra tarea.

Pero, si me permiten la broma, les diría que para mi uno de los mayores riesgos sería la utilización de una póliza de construcción que incorporase una cláusula estándar de túneles y galerías que, en caso de siniestro, podría dejar sin indemnización una parte importante de los daños: consolidaciones del terreno, agotamientos de agua, reforzamiento de los sostenimientos del túnel, etc, etc.

## VII. FERROCARRIL DEL ATLANTICO. COLOMBIA

Había pensado hablarles de alguna de nuestras concesiones en marcha en el país (Aeropuerto Eldorado o Carretera Bogotá-Villavicencio), pero he preferido finalmente referirme, por su espectacularidad a este proyecto, actualmente en fase de oferta, que consiste en la rehabilitación de unos 1.500 km. de línea férrea, y su operación, mantenimiento y explotación durante 30 años.

Se comprenden en el mismo dos líneas: una mas larga que va desde Santa Fé de Bogotá hacia el Norte, y otra mas corta hacia el Este.

La inversión en rehabilitación a lo largo de todo el período, representa una cifra próxima a los 800 millones de dólares USA, casi la mitad de los cuales se desembolsaran durante los cinco primeros años.

Existe también una importantísima inversión en maquinaria de ferrocarril, tanto para la construcción (bateadoras, perfiladoras, elevadoras, etc.), como para la explotación de la línea (locomotoras y vagones).

El valor de la infraestructura en riesgo es formidable. Baste pensar que el coste medio de un kilómetro de línea férrea ronda el millón de dólares, y que aquí hay cerca de 1.500 km.

Deben considerarse en este proyecto coberturas similares a las vistas para el caso anterior, pero teniendo presente que aquí van a convivir desde el primer día y a lo largo de los treinta años, los riesgos de operación con los de construcción, dado que se seguirán desarrollando trabajos de rehabilitación hasta el final de la concesión.

Entre los riesgos a tener presente, hay que resaltar el de responsabilidad civil, pero, dada la extensión de la línea y las características del país, los riesgos de daños adquieren una especial importancia, por la intensidad que pueden alcanzar los siniestros como consecuencia de actos terroristas, terremotos, y daños por agua con los fenómenos del "niño" y la "niña".

Debemos felicitarnos por que también en Colombia el mercado de seguros esté liberalizado, ya que ello nos permitirá utilizar nuestros programas de seguros multinacionales, y completar la colocación de los riesgos con los reaseguradores que habitualmente soportan nuestra actividad.

Contamos también en el país con importantes compañías de seguros, entre las que destacaría filiales de la española Mapfre y la italiana, también muy próxima a nosotros, Generali; así como excelentes corredores de seguros, entre los que nombraré a la organización de J & H - Marsh & McLennan

#### VIII. A MODO DE CONCLUSION.

Espero que esta breve ojeada que hemos lanzado a cuatro proyectos de indudable actualidad para mi Grupo, susciten en ustedes mas preguntas que respuestas. Esa era al menos mi intención y para eso hemos previsto un coloquio después de estas intervenciones. Permítanme, como introducción al mismo, que les traslade algunas reflexiones a modo de conclusión.

El primer elemento que yo destacaría tras analizar estos cuatro casos, es su **diversidad**: nos encontramos con proyectos que comportan actividades muy distintas (construcción, explotación de servicios públicos, transporte ... ), en países muy diferentes (con cuatro proyectos hemos recorrido cuatro continentes), cada uno con su propia moneda, legislación y organización del mercado de seguros, y sujetos a riesgos muy diversos.

Este hecho, concede un valor fundamental a la primera de las actividades de la Gerencia de Riesgos: la **identificación, análisis y evaluación** de los mismos, esencial en el Grupo Dragados por la diversidad de las actividades que desarrolla y la dispersión geográfica (mas de 40 países) de las mismas.

Un segundo aspecto que destacaría es el de la cada vez mayor **globalización e internacionalización** de la actividad aseguradora, que permite la creciente liberalización del mercado de seguros. De los cuatro países analizados sólo uno, Marruecos, tiene pendiente de completar esta liberalización, y esta en camino de hacerlo.

Este fenómeno, permite utilizar en mayor medida los **programas multinacionales de seguros** a todas las grandes corporaciones, que los colocan ya en muchos casos en primera línea de fuego en los negocios en el exterior, mucho mas allá de su rol tradicional de cobertura en diferencia de condiciones y límites con las pólizas locales.

Para Grupos como el mio, en los que las actividades de **construcción-montaje y operación de concesiones** tengan un peso importante, dichos programas pueden establecerse a nivel de **reaseguro**, lo que permitirá una gran flexibilidad a la hora de establecer las pólizas singulares en cada país, sin perder por otra parte garantías y homogeneidad en las coberturas.

Al hilo de lo anterior, yo destacaría otro elemento que se da siempre que hablamos de ingeniería y grandes riesgos: el rol determinante van a jugarlo aquí los reaseguradores, ya que la reducida capacidad de las compañías de directo y sus contratos obligatorios, llevara estos asuntos al **mercado facultativo** en la gran mayoría de los casos.

Es por ello por lo que en nuestro Grupo mantenemos relaciones directas, acompañados por nuestros corredores, con nuestros principales reaseguradores, entre cuales contamos a **Independent Insurance**.