

LA "CALIDAD DE LAS DECISIONES" SOBRE LOS SEGUROS EN GERENCIA DE  
RIESGOS Y SU INFLUENCIA EN LAS INDEMNIZACIONES  
DE LOS SINIESTROS

1.- INTRODUCCION.  
-----

Queremos expresar en este capítulo unas cuantas reflexiones, con las que se pretende transmitir a los Gerentes de Riesgos, la absoluta influencia que sobre la fluidez de la tramitación de los siniestros y en el importe definitivo de las indemnizaciones pagadas por las Compañías Aseguradoras, van a tener las decisiones que hayan tomado en las etapas previas a la contratación de las pólizas y a su adecuado mantenimiento posterior, hasta el momento de ocurrencia de los siniestros, así como de las acciones que se tomen a continuación.

Sin duda, y con un gran porcentaje de certeza, de la "calidad" de todas las "operaciones y productos" que emplee la empresa en la "siembra" de Gerencia de Riesgos, dependerá lo que "recibirá" posteriormente cuando ocurran los siniestros.

Por ello, el Gerente de Riesgos debe saber cuáles son, tanto sus necesidades y el alcance absoluto de sus contratos de Seguros como las obligaciones de los Aseguradores, para exigir, en su caso, que dichos contratos sean aplicados en todos sus extremos y, aunque ya siempre a posteriori, a veces, se aperciba que la indemnización pudiera haber sido más favorable si se hubiesen contratado las pólizas de otra forma, al menos se alcanza la cantidad que se esperaba, correspondiente a los seguros que se habían contratado, en definitiva una indemnización satisfactoria.

## 2.- LAS CONSECUENCIAS DEL ANALISIS DE LOS RIESGOS.

---

Las cantidades invertidas o gastadas para la protección del patrimonio de la empresa, tanto si se trata de las dedicadas a la prevención como las de las primas de los seguros, encuentran su primera justificación en el conocimiento de los riesgos contra los que la empresa debe prevenirse y en la esmerada cuantificación de cada uno de ellos.

Por esta razón, no se nos escapa que la base para una feliz conclusión de un siniestro debemos cimentarla en las decisiones adecuadas que se derivan del análisis de los riesgos.

En general y habiendo, en primer lugar, identificado todos los posibles riesgos, el segundo aspecto descansa, como se ha indicado, en su afinada cuantificación.

Cuantificar un riesgo es determinar su variabilidad, en otras palabras, es buscar el importe máximo al que ascenderían las pérdidas que se pueden asociar a la realización de un riesgo.

Este importe se obtiene por la suma de tres tipos de perjuicios muy distintos:

- El perjuicio directo (destrucción o desaparición de bienes del activo por un hecho accidental: edificios, instalaciones, maquinaria, primeras materias - acabadas o en proceso -, materiales de transporte, etc).

- El perjuicio consecuencial (pérdida de beneficios por un paro accidental en la explotación, de responsabilidades, etc).

- El perjuicio indirecto (por ejemplo: pérdida de confianza, imagen, clientela, de mercado, organizaciones de ventas y redes de distribución, etc).

Hasta la fecha, hay pocos métodos verdaderamente formales para la cuantificación de la importancia del conjunto de estos perjuicios potenciales. Se pueden citar:

a).- los procedimientos que se denominan de escenario, que consisten en construir el "escenario" de un siniestro potencial y a partir de ahí comenzar a valorar las consecuencias financieras, esto nos da un acercamiento global al resultado.

b).- los procedimientos que evalúan los diferentes tipos de perjuicios considerados por separado.

El patrimonio que puede ser afectado por estos perjuicios es el conjunto de bienes, derechos y obligaciones de la empresa.

Analicemos a continuación, algunas características relativas a la valoración de estos perjuicios.

\* Valoración de los elementos que asociamos a un "perjuicio directo".

El criterio para la valoración se puede contemplar de distintas formas, según el fin perseguido, como: venta, aportación a la sociedad, aspecto contable o fiscal; o, como es el deseo que nos ocupa, con la intención de determinar unos capitales para las pólizas de seguros, para lo cual debemos basarnos en la hipótesis de que el perjuicio suponga la reparación, la sustitución o la reconstrucción de los elementos afectados por el siniestro.

Será necesario preguntarse, para cada elemento a valorar, si será reconstruido o sustituido ó sustituido después de un siniestro, y analizar su posible actuación o intervención después de haber estado leve o gravemente dañado.

Su valor debe apreciarse, no en función de su coste inicial sino según su valor de sustitución actual, añadiendo los gastos complementarios de: compra, transporte, instalación, derechos de aduana, modificaciones que deberán hacerse en el entorno del elemento, etc.

Dado que normalmente se subestima el coste de sustitución real, se aconseja referirse al valor de sustitución a nuevo, fijado por expertos, según las normas de los aseguradores.

\* La valoración de los elementos que constituyen el "perjuicio consecencial".

Distinguimos expresamente:

- Las consecuencias de un paro de actividad.

Cualquier siniestro provoca una alteración de la actividad normal, que se traduce en una paralización parcial o total o también una reducción de los procesos de producción durante un cierto periodo. En consecuencia, la vuelta a la normalidad, la conservación total o parcial de la actividad, implica unos costes suplementarios.

La valoración o estimación del coste de un paro de actividad es igual a la pérdida del beneficio bruto durante la duración previsible del mismo, corregido en más o en menos por el efecto de soluciones de recambio.

- Las consecuencias de la responsabilidad.

Las empresas son responsables de sus actos, acciones u omisiones, de los de las personas que dependen de ellas o trabajan por su cuenta, de los bienes que posee, de los productos u objetos que pone en circulación, etc.

La indemnización de las víctimas, por los perjuicios causados por aquellos actos, ya sean corporales, materiales ó daños inmateriales, grava el coste de los productos y de los servicios. osea los resultados.

Sin duda, el análisis de las responsabilidades, por muy minucioso que se haga, no puede ofrecernos una garantía absoluta de que contemple un diagnóstico total y mucha menor fiabilidad nos da, todavía, la fijación cuantitativa de unos límites máximos de la responsabilidad que, a pesar de ello, deben definirse con toda la subjetividad que comporte la decisión.

\* La valoración de los elementos que constituyen "perjuicio indirecto".

La valoración es una estimación teórica, a la que se procede generalmente con motivo de una operación jurídica: venta de fondos de comercio, aportación en sociedad, etc.

El valor de adquisición no es más que un valor histórico y ocasional. Dado que la pérdida de los elementos inmateriales no va a poder ser objeto de una real compensación financiera, es inútil abordar una metodología para cifrar el valor, aunque sepamos a priori, que si ocurre el siniestro que afecte a estos elementos, sin duda, la pérdida pueda llegar a poner fin definitivamente a la vida de la propia empresa.

De ahí la extraordinaria importancia de esforzarse en limitar al máximo los otros tipos de perjuicios que se puedan controlar.

### 3.- LAS CONSECUENCIAS DE LA FINANCIACION DE LOS RIESGOS.

-----

Las consecuencias financieras directas de un siniestro revisten tres formas:

- La pérdida o el deterioro de los bienes que posee la empresa.
- Una disminución de su cifra de negocios.
- La obligación de indemnizar a terceros.

Si la Gerencia de Riesgos ha hecho un profundo análisis de los riesgos sabrá, con gran aproximación, el alcance de las consecuencias financieras de los siniestros potenciales y podrá tomar decisiones de financiación de los riesgos con conocimiento de causa.

Las coberturas de los seguros que contrate, responderán a unas necesidades y a unas limitaciones, que se derivan del coste de las primas y de la posibilidad de que exista dicha cobertura, o prioridades de no exponerse a unos riesgos concretos. En cualquier caso, la Gerencia sabrá lo que le corresponde percibir y asumir en un siniestro; será perfectamente consciente de sus derechos y obligaciones respecto del asegurador.

Si no se ha hecho un análisis minucioso de los riesgos no se nos escapa que los seguros contratados tampoco nos merezcan una gran fiabilidad pues seguramente no se ajustarán totalmente a sus necesidades y en consecuencia será pura casualidad que, cuando se produzca un siniestro, durante la peritación todo sea favorable y la liquidación deje satisfecha completamente a la Gerencia de la empresa.

### 3.1. SOBRE LAS CARACTERISTICAS DE LOS SEGUROS.

Analicemos algunos aspectos que se deben cuidar y conocer para que las consecuencias de la decisión que se tome al contratar los seguros y controlar su evolución, no nos sorprendan.

#### 1.- Los capitales asegurados.

La empresa participa de forma pasiva en la cobertura de sus riesgos, si acepta de entrada, ser indemnizada parcialmente por el asegurador en caso de siniestro.

Esta participación puede realizarse de varias formas. Algunas se expresan claramente en las pólizas, como las franquicias; pero otras están implícitas, ya que emanan de la definición de las bases del Seguro ó de la determinación de los valores declarados.

##### a).- las bases del seguro.

El seguro de daños y más particularmente el seguro contra incendios, puede permitir a la empresa siniestrada recibir una indemnización igual al coste de las reparaciones o al coste de sustitución de los bienes dañados o destruidos.

Salvo estipulación en contra, las pólizas garantizan el valor de los bienes, al día del siniestro, teniendo en cuenta su estado y su vetustez.

Legalmente, el seguro no puede constituir una fuente de beneficios. Por consiguiente, el valor normal es igual al valor de sustitución en el día del siniestro, deducido el uso.

Cuando en esta hipótesis, se compara el importe de la indemnización con el desembolso real de la empresa siniestrada, se puede constatar que ésta soporta la diferencia entre el valor del seguro y el valor de sustitución a nuevo. Soporta igualmente el alza de los precios que hay en el intervalo entre el día del siniestro y el de la fecha de adquisición, sustitución o facturación de los trabajos de reparación. En ocasiones, el seguro no cubrirá mas que las tres cuartas partes o los dos tercios de las pérdidas y la empresa queda como propio asegurador por la diferencia.

La empresa puede garantizarse íntegramente estipulando el seguro a "valor de nuevo". El hecho de asegurar la vetustez no resta a la póliza su carácter indemnizable. En contrapartida, la prima se calculará sobre el valor de reposición a nuevo de los bienes.

También debe considerarse la conveniencia, en determinados bienes o coberturas, de las garantías a valor parcial y/o las de primer riesgo. Sabiendo a priori las ventajas e inconvenientes que pueden derivarse en caso de siniestro.

b).- la subestimación de los valores del seguro.

Salvo estipulación en contra, los aseguradores cubren los daños en proporción al importe declarado (suma asegurada) por referencia al valor total de los bienes (valor asegurable).

La regla proporcional de capitales sanciona la insuficiencia de la prima percibida por el asegurador por el hecho de la minimización de estas cifras.

c).- las franquicias.

Corresponden a un importe de daños por debajo de los cuales el seguro no interviene y que se deducen de la indemnización cuando los sobrepasan. Se habla entonces de franquicia absoluta.

También existen otras diversas alternativas o clases de franquicias, por lo que deben ponderarse sus ventajas y conocerse exactamente su repercusión en la indemnización.



d).- El sistema de efectuar las estimaciones de los capitales asegurados.

Se debe garantizar la fiabilidad del origen de las estimaciones y valoraciones, de que todas tienen razones para ser exactas y que, sobretodo, son actualizadas con la debida y sistemática periodicidad.

Debe recomendarse expresamente la realización de una "valoración previa", para evitar errores en caso de siniestro, tanto en daños materiales como en daños consecuenciales, haciendo intervenir expertos en cada una de las áreas a valorar.

Respecto a la responsabilidad, no existe el seguro ilimitado, aunque este término figura aún en las pólizas.

Las sumas aseguradas se estipulan, unas veces por siniestro, otras por siniestro y por año de seguro.

La garantía de daños provenientes de los trabajos o de los productos entregados, siempre se cubre por año de seguro.

La empresa suscribirà, generalmente, una póliza con las sumas usuales propuestas por los aseguradores, que le permitirá hacer frente, en general, a los daños normalmente previsibles, pero si por el análisis de su actividad y más en particular, el uso o destino de los productos que fabrica o comercializa, permite determinar que las sumas aseguradas no son suficientes, se deberían suscribir garantías complementarias que pueden alcanzar decenas y hasta centenas de millones de pesetas, si es necesario.

## 2.- Las pólizas de seguro.

Las observaciones o reflexiones que deben hacerse hacen referencia a:

### a).- Los riesgos cubiertos.

Verificación de que las pólizas se adaptan a la relación del inventario de eventos, obtenido por el análisis de los riesgos, y de que la descripción es clara, de que las exclusiones están bien definidas y son aceptables.

### b).- La duración de la garantía.

Verificación de si corresponde al uso, a la vida real del bien o de la persona asegurada y si existe un sistema de actualización cuando las condiciones externas sufren modificación.

c).- Las obligaciones de la empresa incluidas en las pólizas.

Verificación del alcance de estas cláusulas (Regla Proporcional, medidas específicas de prevención, la valoración previa de bienes, los plazos de declaraciones de capitales o modificaciones de riesgo al asegurador y otras obligaciones ligadas a los siniestros).

d).- La gestión de siniestros.

Verificación de que se realiza el registro exhaustivo y sistemático de todos los siniestros en todos los lugares de la empresa, de la adecuada tramitación, comunicaciones, declaraciones, nombramiento de peritos, solicitud de anticipos, conclusión de las peritaciones y cobro de las indemnizaciones en los plazos establecidos.

### 3.2. SOBRE EL PROCEDIMIENTO DE CONTRATACION DE LOS SERVICIOS.

#### 1.- De los mediadores de seguros.

Deben considerarse, además de su ascendencia en el mercado, la calidad de los servicios que ofrecen:

La influencia que ejercen en los aseguradores; los sistemas de comunicaciones entre ellos, la empresa y el Asegurador; la disponibilidad del mediador a cualquier necesidad o conveniencia de la empresa; las visitas e inspecciones a los riesgos e informes de prevención y protección, estadísticas, etc.; la asesoría sobre la cobertura de riesgos, calidad de las pólizas y de las entidades aseguradoras; el control y seguimiento continuado y permanente de la calidad de los contratos de seguros; condiciones de las pólizas, las mejoras de las tasas aplicadas; las declaraciones de siniestros, evolución y liquidación en los plazos mínimos legales, etc.

#### 2.- De las Compañías Aseguradoras.

Deben analizarse las características definitorias de su buen hacer, sobre todo con respecto a su grado de participación con los esfuerzos de la propia empresa en la mejora de las consecuencias de los daños ó pérdidas por los siniestros.

Los servicios que se pueden esperar del asegurador, tanto en la suscripción como durante la existencia del contrato y con motivo de los siniestros:



Identificación de riesgos; cuantificación de riesgos, aunque esta tarea incumbe al proponente, en general, la intervención de un experto en valoraciones será aceptada por las compañías de seguros. Equidad y prontitud en la tramitación de los siniestros (en siniestro de cierta magnitud, puede ocasionarse frecuentes provisiones de fondos a lo largo de las tareas periciales); la asistencia del técnico nombrado por el asegurador respecto: recomendaciones para el salvamento, reparadores o empresarios que puedan reparar rápidamente los bienes asegurados, proveedores susceptibles de facilitar rápidamente la sustitución de stocks, equipos ó instalaciones, etc.

### 3.- De empresas de consulting.

Debe considerarse la contratación de los servicios complementarios que faciliten la información que a través de la propia empresa, aseguradores o mediadores, no merezcan la debida fiabilidad.

Estos especialistas se dividen en dos categorías:

- Consultores generalistas que disponen de personal capacitado en cada una de las áreas de riesgos.
- Consultores especializado en algún área, como en valoraciones de bienes; prevención y protección: incendios, accidentes laborales, robo, espionaje industrial, seguridad informática, análisis de riesgos, financiación de riesgos, etc.

### 4.- LAS CONSECUENCIAS DE LA PLANIFICACION POSTSINIESTRO:

#### ----- EL PLAN DE RECUPERACION. -----

Todo cuanto se ha indicado hasta ahora, con ser muy importante para la calidad de las indemnizaciones de los siniestros, so es sino haber hecho o construido unos "buenos cimientos", pero no garantiza lo que pueda suceder a posteriori si no se planifican previamente estas eventualidades.

No es desde luego aceptable, que una gran o mediana empresa actúe con atolondramiento e irreflexivamente cuando ocurren los siniestros. De ahí la necesidad del Plan de Recuperación.

El Plan de Recuperación, a menudo llamado Plan de Supervivencia, consiste en un conjunto de procedimientos a aplicar, después de la ocurrencia de ciertos siniestros, con el fin de limitar las consecuencias de éstos así como sobre la

actividad comercial de la empresa y sus clientes. Los siniestros que se consideran son los grandes, de incendio, averías importantes de la maquinaria de producción, catástrofes diversas, huelga, etc.

Por consiguiente, no se refiere a las gestiones encaminadas a resarcirse económicamente del asegurador, pero sin duda todas estas gestiones están contenidas en el Plan. Así, el Plan de Recuperación debe incluir las cinco etapas siguientes:

- 1.- Establecimiento de un Plan de Urgencia.
- 2.- Programa de salvamento del mercado para poder continuar sirviendo a los clientes.
- 3.- Programa para reemprender la producción.
- 4.- Gestión del Plan de Recuperación.
- 5.- Control general del Plan de Recuperación.

En el Plan de Urgencia se definen los procedimientos adecuados de gestión, a ejecutar dentro de las primeras 24 horas después del siniestro.

Comprenderá procedimientos de aviso (llamada a bomberos, etc); de seguridad (incluida la protección del personal, créditos clientes, informática, etc); de información externa (prensa, autoridades locales, etc); de información a los clientes (preparación de cartas-tipo); y sobre todo, de gestión del siniestro en los aspectos básicos:

\* información interna y reparto de tareas.

\* información a las compañías de seguros y atención a los peritos.

Como se ha indicado anteriormente, es intolerable el descontrol; saber lo que debe hacer cada uno es evidentemente crucial en este periodo, en el que se debe demostrar que se controla lo mejor posible la situación.

En las restantes etapas a posteriori de esta inicial, deben estar previstas todas las posibles acciones que nos permitan alcanzar el objetivo que se indica en cada una, para todo tipo de siniestro y grado de intensidad.

Además, entre estas acciones se comprenderán aquellas que permitan avanzar en las etapas de seguimiento de los siniestros:

- realización de la declaración formal de los daños al asegurador.
- decisión sobre posibles intervenciones de peritos u otros expertos.
- definir las operaciones de salvamento de bienes.
- preparación y entrega de documentación.
- facilitar la fluida comunicación y entendimiento con los expertos.
- previsión de intervención de abogados y trámites jurídicos.
- solicitar liquidaciones a cuenta de la indemnización.
- controlar el avance continuado del procedimiento de peritación.
- conclusión de todos los trámites y obtener la total y satisfactoria indemnización.

D. Tomás Falcó Minguell  
Director de PREPERSA  
Ingeniero Industrial