

# 31

## **Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros**

Estudio realizado por: Eduard Fillet Catarina  
Tutora: Nuria Castañer Carrasco

**Tesis del Master en Dirección de Entidades  
Aseguradoras y Financieras**

Curso 2009/2010

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio del Grupo Asegurador Catalana Occidente



Esta tesis es propiedad del autor. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente. El contenido de este documento es de exclusiva responsabilidad del autor, quien declara que no ha incurrido en plagio y que la totalidad de referencias a otros autores han sido expresadas en el texto.

## **Presentación**

El Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras me ha brindado una excelente oportunidad para conocer con mayor profundidad todos los mecanismos de funcionamiento de una Aseguradora. Además me ha permitido conocer y valorar el trabajo que se realiza en otros Departamentos de mi empresa y que, con el día a día, uno nunca se para a reflexionar sobre ellos, conocerlos y valorarlos con mayor exactitud.

También me ha permitido conocer otras visiones, opiniones y criterios del negocio, ya sean de mi ámbito actual o no, y ello siempre enriquece.

## **Agradecimientos**

En primer lugar y, sin duda alguna, a Seguros Catalana Occidente por haber pensado en mí para realizar este Master que además de los conocimientos recibidos también me he enriquecido como persona.

En segundo lugar a Manuel Martínez, Jefe de mi Departamento, por haberme introducido en la suscripción y gestión de riesgos que están más allá de nuestras fronteras y haberme permitido conocer en profundidad ámbitos del mundo asegurador que no había tratado hasta llegar al departamento de Grandes Riesgos y su apoyo durante todo el Master. Mención también para mis dos compañeros de Departamento por el intercambio de opiniones e ideas.

Y el agradecimiento más especial a mi familia, en especial a mi mujer, por haber tenido siempre la sonrisa en la boca, por haberme animado en todo momento durante todas las horas dedicadas al master y a esta tesis.

Y a los compañeros/as de promoción que ahora ya son amigos/as.



## Resumen

Para la Aseguradora uno de los activos más importantes son los clientes, es decir, los Asegurados.

Esta tesis está desarrollada para que el Asegurado tenga una visión teórico-práctica para la contratación de un Programa Internacional de Seguros, es decir, para cubrir y transferir correctamente los riesgos a los que se enfrenta su empresa. El desarrollo de esta tesis se realiza de forma que el Asegurado pueda tener una amplia visión de una serie de factores que deben tenerse en cuenta a la hora de realizar la contratación de un Programa Internacional de Seguros y los pros y contras de cada una de las opciones existentes.

Otra parte, a la que se hace hincapié es el cumplimiento de la legislación vigente en cada país, lo que se denomina "COMPLIANCE". Y sensibilizar al Asegurado de que el incumplimiento le puede generar problemas legales e incluso sanciones.

Se plantea ofreciendo opciones para ajustar costes y sobretodo, basado en soluciones en el mercado actual asegurador y teniendo en consideración la situación financiera mundial. Lo más importante, es que si transferimos riesgos cuando tengamos la contingencia esperamos que nos responda la Aseguradora y ello en tiempos de crisis toma especial relevancia.

## Resum

Per a una Asseguradora, un dels actius més importants son els seus clients, es a dir, els Assegurats.

Aquesta tesis està desenvolupada per a que l'Assegurat tingui una visió teòrico-pràctica per a la contractació d'un Programa Internacional d'Assegurances, es a dir, per cobrir i transferir correctament els riscos als que s'enfronta la seva empresa.

S'exposen de manera que pugui tenir una amplia visió d'una sèrie de factors que tenen que tenir-se en compte a l'hora de realitzar la contractació, Així com els pros i contres de cadascuna de les opcions.

Per altra banda, a, també es molt èmfasi al compliment de la legislació vigent de cada país, es el que s'anomena "COMPLIANCE", i que sigui receptiu a que l'incompliment li pot generar problemes legals e inclús sancions.

Es planteja oferint opcions per ajustar costos i, sobretot, basat en sol·lucions en el mercat actual assegurador i tenint en consideració la situació financera actual.

El més important, si transferim riscos es que quan tinguem la contingència esperem que ens respongui l'Asseguradora i, això en temps de crisi, pren un especial rellevància.

## Summary

For an insurance company one of the most important assets are their clients, that is, the insured.

This thesis has been developed for a theoretical-practical vision of the insureds when they want to contract an International Insurance Program. In other words, they have to know which kind of internal and external risks can affect to their company, and therefore which kind of coverages they will need.

Otherwise we will expose different visions and an huge kind of factors that the insureds should take into account when they want to contract an International Insurance Program. As well, we will see pros and cons of each possibility or contract options.

In the other hand, we have to take into account the legislative fulfilment in each country, what we name "compliance".

We also want to emphasize in this thesis that the insured must obey the legislation in each country, and if not they would be on legal troubles as well as incurring on penalties

Furthermore, when we transfer a risk and we have an eventuality we expect that insurance company responds to it and more nowadays with actual crisis.

To summarize, this wording offers different contracting options in order to adjust costs, based on market solutions and the global financial situation

# Índice

1.- Introducción	9
2.- Opciones de contratación	13
2.1.- Compañía aseguradora multinacional	14
2.4.- Compañía local	16
2.3.- Broker Internacional	18
2.4.- Broker local	20
2.5.- Cautivas	22
3.- Contratación mediante póliza Locales	27
4.- Contratación mediante pólizas Master	29
5.- Risk Management: Nociones básicas	31
6.- Delimitación de cobertura y diseño de la póliza	35
7.- Riesgos Non Admitted	41
8.- Impuestos, Pools locales y reaseguro	43
9.- Gestión e indemnizaciones de los siniestros	49
9.1.- Con póliza local	52
9.2.- Con póliza Master	53
10.- Análisis D.A.F.O.	57
11.- Conclusiones	65
12.- Bibliografía	67





# Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros

## 1.- Introducción

En este mundo actual tan globalizado, en el cual, todos los expertos, recomiendan para la supervivencia, crecimiento y expansión de una empresa lo que debe hacer ésta es implantarse en otros países tanto para fabricar a unos costes más ajustados y, por tanto, a la postre, más competitivos y, por otra parte, para abrir nuevos mercados donde vender y comercializar los productos fabricados.

Por todo ello, tanto los clientes, brókers como compañías aseguradoras deben adaptarse a esta nueva situación.

La expansión nos puede aportar grandes beneficios pero nos encontramos, obviamente, con obstáculos como pueden ser las comunicaciones, por supuesto, el idioma entre todas las partes implicadas y, no menos importante, el poder encontrar las coberturas adecuadas a las necesidades así como la posterior gestión del riesgo y de las futuras reclamaciones.

Dados los últimos acontecimientos recientes ocurridos en los mercados internacionales, una opción que coge fuerza, es la de apostar firmemente por corporaciones internacionales, es decir, internacionalizarse para crecer.

Además, se ha aumentado de forma notable el control y las inspecciones por parte de los reguladores y autoridades fiscales de cada país.

Al estar el mercado asegurador vinculado al mercado financiero ello lleva al Asegurado a realizar una verificación de los programas globales de seguro, y se empiezan a sensibilizar si son totalmente legales y cumplen la legislación de cada país o por el contrario están en una situación de ilegalidad conocida o no, pero que puede afectarle de forma considerable.

El problema de los programas internacionales de seguros no es solo saber si tienen o no las coberturas adecuadas, sino que además, deben cumplir la legislación vigente y pagar los correspondientes impuestos por la actividad realizada.

A pesar de que en zonas como la Unión Europea se ha intentado armonizar, no es menos cierto, que a pesar de ello, nos encontramos con regulaciones e impuestos diferentes entre los países pertenecientes a UE. Qué, además, pueden cambiar de forma considerable de uno a otro país.

Además, no podemos olvidar que estas reglas legales y fiscales están sujetas a cambios continuos. Por tanto, todas las partes implicadas en la construcción de un programa internacional de seguros deben estar de forma sistemática y constante

repasándolo y verificando que están dentro del contexto regulador, fiscal y que cumplen toda la normativa vigente.

La responsabilidad del Impuesto sobre Primas de Seguro (IPS) en el país donde se ubica el riesgo al principio fue establecida según la Segunda Directriz del seguro de vida del 22 de junio de 1988.

Sin embargo, después de muchos años quedó reflejado que el manejo práctico era incoherente.

No obstante, hubo un antes y un después, es decir, todo esto cambió drásticamente cuando se conoció el caso Kvaerner, el cual se dirimió en los tribunales.

Kvaerner, una ingeniería noruega y el grupo de servicio de construcción, sacaron un programa internacional de seguros profesional en el Reino Unido para todas sus empresas de grupo mundiales y pagaron en el Reino Unido el IPS. También estaba incluido en el programa internacional, la cobertura para un riesgo holandés que fue comprado por Kvaerner.

Las filiales locales fueron facturadas según su participación proporcional a la contribución de riesgo respecto a la totalidad del programa de seguros.

Las autoridades holandesas fiscales argumentaron que el IPS holandés debería ser pagado sobre aquella parte de las primas que cubrieron operaciones de negocio en los Países Bajos.

Eventualmente, el caso se remitió al Tribunal Europeo de Justicia el cual confirmó la opinión y la argumentación de las autoridades holandesas fiscales que sentenciaron que el IPS estaba previsto donde el riesgo se ubicaba físicamente y no donde la casa matriz u otra empresa del grupo estaban domiciliadas.

Además, el tribunal decidió que el asegurado era responsable del pago correcto del IPS a las autoridades fiscales holandesas.

La sentencia del tribunal estuvo centrada solamente, en una palabra “COMPLIANCE” (cumplimiento) en cuanto a las exigencias reguladoras y fiscales así como en el pago de las pérdidas y/o reclamaciones.

Otra parte importante de la industria aseguradora, además del pago de impuestos por la emisión de pólizas, es el deber de indemnizar en caso de siniestro.

Es una cuestión la de la prestación de los servicios por parte de la Aseguradora, que hay que tenerse muy en cuenta y no podemos olvidar a la hora de decantarnos por un tipo u otro de Programa Internacional de Seguros.

Si tenemos una póliza de seguros emitida por un Asegurador que no está autorizado a operar en el mercado local, estamos en una situación totalmente ilegal y se debe de considerar.

Por consiguiente las pérdidas o reclamaciones locales no podrían ser cubiertas debido a que se produciría la infracción de las leyes locales.

La Aseguradora siempre tiene la opción de que en caso de una pérdida o pago de reclamaciones, éstas se realicen a la casa matriz asegurada. Parece una buena solución pero nos encontramos que entonces la carga de la transferencia de la indemnización es revertida, es decir, impuesta a la casa matriz. Esto, además, lo más probable es que genere otras responsabilidades fiscales ya que este pago sería considerado como una ganancia extraordinaria.

La crisis financiera nos ha llevado a unos requerimientos de control y solvencia, muy importantes y, sobretodo, estrictos.

Por ello, como Asegurados y Aseguradores debemos ser conscientes de nuestro nivel de transferencia de riesgo y lo que puede significar para nuestro patrimonio que ello nos falle. Es decir, el Asegurado debe verificar que esté en una Aseguradora solvente que haga frente a las contingencias transferidas.

Pero, además, la propia Aseguradora debe ser cauta a la hora de gestionar el Reaseguro puesto que si éste tampoco responde la continuidad de la misma frente a según que tipología de contingencias puede llevarla a la quiebra.

Por tanto, en esta tesis, lo que se pretende es poner de manifiesto las opciones que hay para contratar un programa internacional de seguros. Teniendo en cuenta tanto las opciones que existen en el momento de la suscripción como para la prestación del servicio por parte de la Aseguradora. Todo ello se realizará desde el punto de vista del cliente, es decir, del Asegurado.

Detallándose los pros y contras de las diferentes opciones planteadas y, sobretodo, según lo indicado en los párrafos anteriores de este apartado, que estén dentro de la legalidad vigente. Indicar que las opciones planteadas son las más usuales en el mercado asegurador actual, es decir, no pretendemos desmerecer cualquier otra opción que no se haya planteado en la presente tesis. También se plantean algunas opciones que nos garanticen que posibles dificultades económicas de la Aseguradora o Reaseguradora. Y que garanticen que no afectará a la continuidad de nuestra empresa.



## 2.- Opciones de contratación

En este apartado pretendemos exponer las primeras decisiones que debe tomar el Asegurado a la hora de querer suscribir un seguro para la casa matriz y de sus filiales repartidas en otros países en el ámbito mundial o, sino tiene filiales pero tiene previsión de expansión en un corto periodo de tiempo.

Por tanto, si se prevé que el futuro de la empresa le llevará a la ampliación de la actividad a otros países, debe tener en cuenta la elección de la compañía y broker que pueden ayudarle en la gestión del riesgo no solo en la casa matriz si no en las filiales o en la futura expansión de la empresa.

En el desarrollo del presente apartado nos basamos en criterios totalmente técnicos, es decir, realizamos esta matización por que en algunas ocasiones la decisión de elegir una compañía aseguradora u otra o de un broker/agente de seguros u otro son debidas a relaciones personales, simpatías o bien experiencias anteriores, propias o ajenas, con el sector asegurador.

Es por ello, que la pretensión es plasmar de manera objetiva la realidad. Con sus ventajas e inconvenientes en la elección de con quien nos aliamos para la gestión de nuestros riesgos que, a la postre, son los que nos tienen que ayudar en caso de un siniestro para poder recuperar la actividad lo antes posible y evitar una posible desaparición de la empresa.

Para concretar consideramos cuatro opciones a la hora de elegir quién y con quién montamos el programa de seguros de nuestra empresa. Las opciones que planteamos son las siguientes:

- 2.1.- Compañía aseguradora multinacional
- 2.2.- Compañía aseguradora local
- 2.3.- Broker multinacional
- 2.4.- Broker/Agente de seguros local
- 2.5.- Operaciones "Non-Admitted" (entraremos más en detalle en el apartado 7 de esta tesis)

Como se puede observar aunque lo planteamos como opciones totalmente separadas entre si lo que queda claro que se pueden dar y, de hecho se dan, combinaciones entre las dos primeras opciones y las dos últimas.

Es decir, la elección de un tipo de compañía u otro o de un tipo de broker u otro no es excluyente entre si.

Por todo ello, lo que vamos a realizar en los apartados siguientes es desarrollar los criterios para elegir una opción además de describir brevemente los puntos fuertes y los inconvenientes de cada una de las opciones consideradas totalmente separadas entre si.

## 2.1.- Compañía aseguradora multinacional

Parece lo más obvio que si nuestra intención es expandir nuestro negocio en el ámbito mundial la opción que debemos elegir, sin lugar a dudas, es la de una compañía aseguradora multinacional con implantación en la mayoría de países industrializados o emergentes ya que en cualquier país que vaya encontraré una oficina de la compañía aseguradora de la casa matriz.

Esta opción también permite, casi con toda seguridad, dar cobertura a otras necesidades aseguradoras que puedan salir de forma ágil y efectiva y con un catálogo de productos ajustados a la legislación local y a las necesidades del país donde voy a implantarme.

Es decir, además de dar cobertura a todas las necesidades de mi empresa, podré obtener precios ajustados de otros seguros, por ejemplo, coche de empresa, viviendas de los empleados, seguros de accidentes, salud, etc.

El tener la casa matriz con la compañía multinacional permite, a priori que, si soy un buen cliente en el país de origen ese criterio se debe mantener en las filiales de la aseguradora en el país donde voy a implantarme por lo que debo gozar de un trato preferencial y unos costes de los productos que contrate que sean ajustados y competitivos.

Esta opción permite ir emitiendo pólizas locales lo más similares a las condiciones de tasas y coberturas de la póliza de la casa matriz. Además hay otra opción que es, salvo posibles limitaciones de la legislación local, que podamos construir un Programa Internacional de Seguros a través de una póliza master en el país de origen de la casa matriz e ir emitiendo pólizas locales para dar cobertura a los riesgos y reasegurar o no. Además, a través de cláusulas de diferencia en condiciones y límites (DIC/DIL) con lo que conseguiríamos que todas las empresas del grupo, tanto la matriz como las filiales del extranjero, tienen los mismos costes de seguro y las mismas condiciones y garantías. Con el consiguiente ahorro de primas por el volumen que apporto en la operación del contrato de seguro.

La compañía aseguradora, además, puede facilitarnos datos de broker o agente de seguros local de garantía para que complementen el servicio de gestión de suplementos, actualizaciones y revisiones de las pólizas y gestión de los siniestros.

Con todo lo expuesto anteriormente queda claro que es la opción a elegir.

Pero, por ejemplo, nos podríamos encontrar que la aseguradora que tenemos en el país de origen es de contrastada solvencia y con servicios y coberturas en todo el territorio pero en el país donde nosotros nos vamos a implantar solo tiene una oficina con poco personal, es decir, casi de forma testimonial y se podría calificar, que está solo a los efectos meramente de representación y para la liquidación fiscal de los impuestos, por lo tanto perderíamos parte de los servicios que la casa matriz nos ofrece.

Resumiendo y a modo de ejemplo, que en el país de origen nuestra aseguradora está entre las diez primeras y en el país local esté en el puesto cincuenta.

Si nos encontramos en la situación indicada en el párrafo anterior queda claro que el servicio que nos podrá dar no será, sin lugar a dudas, similar al de la compañía del país de origen al menos a priori. Ya que, muy probablemente, y a modo de ejemplo, puede darse el caso que la red de profesionales (peritos, abogados, etc.) no es la adecuada o quizás la calidad de la misma no es suficiente para los requerimientos que necesito o incluso que la dimensión de la misma al no disponerse de la adecuada cobertura en el punto donde me encuentre implantado. Añadiéndose a ello la formación y experiencia de los propios empleados de la aseguradora. Por lo tanto puede ser que el personal en la filial no esté suficientemente cualificado.

Otra problemática que podemos encontrarnos es que, como pasa en muchas ocasiones, las compañías multinacionales tienen una sede social y las filiales que hay alrededor del mundo son entes independientes entre sí. Podría ocurrir que, para la compañía aseguradora del país de origen, sea un buen cliente pero para la compañía aseguradora de mi filial al ser de menor envergadura la consideración para ella ya no es la de un cliente importante o preferente ya que el volumen de primas que le genero no es tan importante.

Otra situación es que, normalmente, la gestión de las compañías aseguradoras es por país y, se puede dar el caso, que la empresa asegurada en la casa matriz dé unos buenos resultados pero su filial en el país local dé pérdidas. En esta situación queda claro que a la aseguradora local no le va a interesar mantener a ese cliente o quizás se verá obligado a aumentar las condiciones de tasa, reducir coberturas o ampliar franquicias. Ello implicará que el seguro de la filial ya no será el mismo que el de su casa matriz por lo que la gestión de costes se puede ir complicando.

Lo indicado en ese último párrafo se puede solventar, en caso de que la legislación lo permita, el reasegurar al cien por cien del riesgo con la Aseguradora de la matriz entonces todos los beneficios y/o pérdidas de las filiales van centralizadas o bien si la Aseguradora consolida resultados. En caso de que no se pueda realizar el reaseguro por la totalidad hay otras opciones, tipo cláusulas DIC/DIL, ello ayuda a igualar coberturas entre todas las empresas y filiales del Asegurado pero se le transmite la carga del envío de la indemnización resultante a la filial por la aplicación de esas cláusulas. Es decir, el Asegurado es quien se encarga de enviar el dinero de su matriz a la filial con los posibles costos y aranceles que ello significa.

Por lo tanto, a pesar de que elegir una compañía aseguradora multinacional se plantea como la mejor opción es interesante que verifiquemos los dos apartados anteriores para conocer de antemano los contras que pueda tener esta elección.

No obstante, desde la creación de la Unión Europea se ha abierto una nueva opción a lo expuesto anteriormente que es la Libre Prestación de Servicios (LPS) que, aunque solo es para ese ámbito, abre un abanico importante de oportunidades.

El sistema de Libre Prestación de Servicios abre oportunidades pero lo que si queda patente es que ir al país para liquidar los impuestos o disponer en él solo de una oficina dedicada a ello, implica que el cliente perderá calidad de servicio, si no se prevé

la casuística indicada o cualquier otra que pudiese salir en el momento de la contratación o de la adecuación de la póliza al país local. Además si la oficina está implantada únicamente a efectos fiscales, puede darse el caso que no tenga infraestructura para gestionar las contingencias acaecidas y que los profesionales intervinientes vengan del país de la compañía aseguradora matriz.

Es muy importante que el Asegurado analice todas las casuísticas posibles y haga una previsión de costes, además de analizar si el ahorro inicial le puede compensar en caso de ocurrencia de un siniestro.

## **2.2.- Compañía local**

Cuando una empresa opta por la opción de expandirse a nivel mundial el criterio, a priori, es el de elegir la opción indicada en el apartado 2.1 anterior, es decir, una compañía multinacional.

Consideramos como compañía local la que tiene un ámbito de actuación o influencia que se circunscribe en un país o en un número reducido de países, por ejemplo Estados Unidos y Canadá o Reino Unido e Italia, España y Portugal.

Este tipo de compañías aseguradoras cuando se encuentran con el problema citado en el primer párrafo lo más probable, es que sino buscan una solución pierdan el cliente al no poder dar solución a la problemática de gestión de riesgo y aseguramiento fuera de sus fronteras o de su ámbito de actuación.

Por lo tanto, una de las opciones es que compañías aseguradoras del mismo perfil se unan en una red para dar solución conjunta a estos problemas. Un ejemplo de ello es la red I.N.I. (Internacional Network Insurance).

Por la información que he recabado, no hemos encontrado ninguna red de este tipo que dé solución a estas situaciones.

Lo más frecuente es que la compañía local contacte con su reasegurador/es de su contrato y ellos les facilitan un contacto en el país donde se implanta su asegurado y de esta manera formalizan caso a caso la póliza, condiciones de la misma, etc.

Es por ello, que nos centraremos en exponer el funcionamiento de la red I.N.I. que, a la postre, puede ser exportable en cuanto a filosofía de trabajo y funcionamiento a cualquier otra agrupación de compañías que quisiese formalizar un acuerdo de ese tipo.

La red INI se creó el año 1979 y tiene su sede central en Bruselas. Allí se sitúan los servicios generales y es desde donde se gestiona y controla que todas las compañías cumplen los requisitos de adhesión y donde gestionan el programa informático de gestión y de intercambio de información. Ya sea tanto información de suscripción como de siniestros.

El criterio de adhesión a esta red es que no es una compañía multinacional o que su ámbito de actuación es en un reducido número de países. Estas compañías asegu-



radoras están entre las diez primeras (top ten) del ránking de cada país, con un ránking y un margen de solvencia que dé garantías suficientes a los contratos que se van a intermediar.

Otra de las labores que tienen los servicios centrales es buscar compañías aseguradoras de referencia en todos los países del mundo y vigilar que no haya problemas financieros o de solvencia en las compañías adheridas.

El funcionamiento de esta red es muy sencillo:

Cuando una empresa decide ampliar su negocio fuera de las fronteras la compañía que tiene en la actualidad contacta con su partner en el país donde se va a implantar y se empiezan a realizar las labores de suscripción de la/s póliza/s.

La compañía del país de origen (en adelante la managing) va a recabar toda la información necesaria para poder emitir una póliza de iguales o similares características en el país donde va a expandirse. Toda esa información la facilita a la compañía extranjera (en adelante local) y ésta emite la/s póliza/s.

En caso de precisarse para la gestión del riesgo un broker, la misma compañía local se encarga de facilitar uno que pueda dar un buen servicio y con garantías al cliente y que, además, no tenga ningún conflicto de intereses (por ejemplo que tenga oficina en el país de la managing).

Este sistema de trabajo implica que se cumple la legalidad pues se emite una póliza en el país donde está el riesgo liquidándose los impuestos en ese país y cumpliendo la legalidad. Además las pólizas que se emiten también se van ajustando a la legislación vigente y ello tiene más importancia en el caso de que, por ejemplo, la póliza sea de responsabilidad civil pues la legislación varía en función de cada país, y las leyes se van modificando con lo que la póliza debe evolucionar en el mismo sentido.

Este sistema se ve favorecido si la legislación del país local permite que la compañía managing pueda actuar como reaseguradora.

En ese caso, además de facilitar tipo de póliza, capitales y coberturas podemos dar condiciones y tasas puesto que si la legislación lo permite, podemos actuar en frónting, es decir, reaseguramos al cien por cien el riesgo con lo que la compañía local no asume ningún riesgo y lo único que si recibe son los gastos de gestión. En algunos países se hace lo mismo aunque no al cien por cien puesto que la legislación obliga a retener un porcentaje, aunque sea pequeño, del riesgo.

En cuanto a la suscripción si es en frónting la empresa asegurada matriz tiene un control total de los costes y una adecuada gestión directa desde su sede central y la aseguradora managing.

En caso de no ser frónting se garantiza que la póliza local estará cumpliendo la legalidad del país y que se asemejará lo máximo posible a la que tiene en el país de origen. Lo que no podrá controlar es el tema coste, pero si la relación contractual se inicia entre aseguradoras ayuda a que la compañía local seguro que ajusta lo máximo posible en la cotización.

Una vez ya tenemos solucionada la contratación de la póliza debemos centrarnos en la gestión de los siniestros.

Ocurrido el siniestro la empresa asegurada local puede dar parte del mismo a la compañía aseguradora local y éste se tramita e indemniza sin ningún problema. Si la póliza no está reasegurada con la managing queda a retención de la compañía aseguradora local. Si está en reaseguro cien por cien, la compañía aseguradora local paga el siniestro y vía borderós se liquida.

Si la póliza es “fronting” y el siniestro es de magnitud, (se considera magnitud siniestros superiores a los 50.000 euros) la compañía local informa de ello a la managing.

Entonces, la compañía local informa a través de la plataforma informática de gestión a la compañía managing, ésta estudia el caso y decide si interviene o no en la gestión.

No obstante, aunque la compañía managing no intervenga en los siniestros ésta puede solicitar toda la información que estime oportuna de los mismos, independientemente de la cuantía. Esto es importante tanto para la aseguradora managing como para la gestión del riesgo del Asegurado desde su casa matriz.

Independientemente de si es póliza “fronting” o no, el siniestro se indemniza en el país local. Es decir, se paga donde ha ocurrido el daño y ello ayuda a la empresa asegurada a cumplir con la legalidad y no tener que realizar inyecciones de dinero a la empresa local con el coste administrativo y arancelario que ello supone.

Esta claro que a pesar de que la compañía aseguradora de la matriz no sea multinacional con esta solución aseguradora se da cumplimiento a la legislación vigente en cada país a través de aseguradoras locales.

Además tenemos la ventaja añadida de que al colaborar con entidades aseguradoras de solvencia y muy implantadas pueden ofrecer servicios, tanto de suscripción como de siniestros, de calidad.

El inconveniente de esta red es que el convenio de actuación es básicamente para seguros de daños y responsabilidad civil. Por ejemplo, los seguros multirriesgos o de automóviles no se gestionan a través de la red INI; lo más lógico es canalizarlos directamente a través de la misma compañía local o bien a través de un broker. Otra opción es buscar en el mercado asegurador local otra compañía.

## **2.3.- Broker multinacional**

Cuando hablamos de brókers multinacionales siempre nos vienen a la cabeza los tres más significativos: Marsh, Aon y Willis. Estos tres brókers actúan a nivel internacional y con oficinas en todos los puntos financieros y países emergentes por lo que dan una gran capacidad de reacción y gestión de los riesgos.

La magnitud de estos brókers es tal, que en algunos casos su magnitud es superior al de la propia compañía aseguradora.

No obstante, aparte de los tres citados hay muchos más que quizás no tienen tanta implantación, pero que si pueden dar una excelente cobertura e incluso se van expandiendo en función de la demanda de sus clientes. La expansión puede ser vía adquisiciones en otros países o por aperturas de oficinas con contratación de personal que sea conocedor del mercado local y de la legislación vigente.

La ventaja de esta elección es que están implantados en cada país y conocen el mercado y, con ello, conseguimos que nos puedan encontrar la mejor oferta o la compañía que nos pueda dar cobertura a todas las necesidades de nuestra empresa.

Además en algunos casos disponen de departamentos específicos de risk management y ellos realizan sus propios informes de inspección evalúan el riesgo y van a las compañías con toda la información y con todas las coberturas, límites y condiciones necesarias basadas en las conclusiones de sus verificaciones.

Contratar una póliza con un broker con implantación multinacional es sencillo, pues una vez el cliente/asegurado tiene ya decidido donde se va a implantar le facilitan los datos de la persona de contacto de la oficina local del broker que, junto al responsable de la empresa, empiezan a recabar toda la información necesaria para realizar el estudio de las pólizas necesarias y/o obligatorias una vez el broker dispone de ella ya sale al mercado a ver las compañías que más se ajustan en condiciones, coste y servicio a la demanda del cliente local.

Lo que si que puede ocurrir en alguna ocasión, es que los brókers multinacionales funcionen como una empresa independiente en cada país y, en algunos casos, el que realiza la mediación del cliente en la casa matriz intente conseguir que la facturación que resulta de emitir póliza en el país local venga para ellos para poder así cumplir los objetivos que tenga marcados.

Otra situación que se plantea es que como todo el servicio lo dan ellos (inspección de riesgos, control de siniestros, gestión en las indemnizaciones, solicitud de certificados, suplementos, etc.) podría llegar a darse el caso de que el Asegurado llegase incluso a desconocer la compañía que le asegura.

La ventaja que aporta el servicio de tener un broker multinacional implica una barrera entre el Asegurado y la compañía ya que no tiene contacto alguno y los mensajes que da la Aseguradora pasan por el broker y viceversa.

La mayoría de estos brókers disponen de gestión de siniestros por lo que en caso de siniestro normalmente el parte va al broker y éste lo remite a la Aseguradora. Este recorrido también puede llegar a ser el mismo cuando se deba aportar la información necesaria tanto de Asegurado a Asegurador como viceversa.

Con esta relación el feed-back entre Asegurado y Asegurador se diluye, incluso puede darse el caso que ningún verificador de riesgos de la aseguradora vaya a visi-

tar el riesgo. Y si el riesgo no tiene siniestralidad, es probable que se vayan renovando las pólizas sin contacto alguno entre ambas partes.

En esta situación se puede dar la circunstancia de que el primer contacto con la Aseguradora es cuando haya un siniestro con el matiz de que el profesional que realice la pericia sea un profesional autónomo, es decir, tampoco es un empleado de la compañía.

La conclusión sería que, a pesar de que es una buena solución, nos encontramos en manos del broker y ello conlleva que los movimientos de Aseguradora puedan no ser debidos a motivos técnicos/objetivos; desconociendo el peso específico de nuestra empresa respecto a la Aseguradora.

Pero por el contrario, si el broker tiene una facturación importante con la compañía podríamos beneficiarnos de ello a pesar de que nuestro volumen no fuese muy significativo. Y, sin lugar a dudas, la función del broker es buscar en el mercado la mejor oferta y eso ya es siempre beneficioso para el Asegurado.

## **2.4.- Broker local**

Si realizamos la elección de un broker local nos encontraremos con una casuística similar a lo descrito en el apartado 2.1 anterior.

Es decir, hemos elegido para la gestión de las pólizas de nuestra empresa a un broker nacional, sin implantación alguna fuera de nuestras fronteras.

En el país de origen del Programa de Seguros, nos pueden dar un excelente servicio ya que su cometido es buscar en el mercado asegurador local las mejores ofertas teniendo no solo en cuenta el coste si no las coberturas necesarias así efectuar el control del servicio que debe prestar la Aseguradora en caso de siniestro. Es decir, debe encontrar a la/s compañía/s aseguradora/s que puedan dar mejor servicio a nuestras necesidades.

No obstante, cuando decidimos establecernos fuera de España nos encontramos con que el broker local no tiene implantación fuera y ello obliga al empresario a buscar localmente la compañía aseguradora con la dificultad que ello conlleva al ir a un país donde no estamos implantados.

Además, desconocemos el sector asegurador para poder elegir la mejor opción para nuestras necesidades de aseguramiento y a un coste ajustado.

Con el inconveniente añadido de que, por ejemplo, para pólizas de responsabilidad civil quizás contratemos coberturas y límites inferiores a los que realmente necesitamos o viceversa, es decir, contratar más coberturas y límites de los necesarios.

Por ello, a la hora de elegir el broker local deberíamos tener en cuenta si está en alguna de las diferentes asociaciones que hay como por ejemplo, Uniba-Partners, Eubronet, Euribron, WBN (Worldwide Broker Network), Wells Fargo, etc.

Estas asociaciones o redes de corredores están compuestas por diferentes partners en cada país del mismo perfil que el broker que hemos elegido en España, es decir, broker local con buen conocimiento del mercado local asegurador y sin implantación fuera de su país, ello evita posibles conflictos de intereses.

Las primeras gestiones las realiza el broker de la casa matriz y consisten en primer lugar en contactar con su colaborador en el país donde vamos a implantarnos para que la persona responsable de la empresa y el broker local inicien el estudio del tipo de seguro, coberturas y garantías que precisen.

La ventaja de trabajar con broker local es que el asegurado se beneficia de los conocimientos de ese broker, por lo que, las pólizas que se suscriban, cumplirán todos los requisitos del mercado local. Es decir, si continuamos el ejemplo de la póliza de RC, en este caso, dispondremos de las coberturas y garantías adaptadas a la legislación de ese país y a un coste adecuado. En caso de seguros de Daños nos garantiza que tendremos las coberturas adecuadas y ajustadas a la realidad del riesgo y que cubra nuestras necesidades reales.

En la medida de lo posible, el broker del país donde nos hemos implantado y donde queremos asegurar el nuevo riesgo, intentará conseguir las mismas coberturas que en el país de origen del Cliente/Asegurado.

Por tanto, según lo expuesto anteriormente, el perfil tanto de broker como de compañía deben ser bastante similares tanto en el país de origen como en el país donde nos hemos implantado.

La importancia en la elección de la Compañía Aseguradora en el nuevo país es importante pues si la Aseguradora elegida está implantada tanto en el país local como en el país de origen se pueden dar conflictos de intereses.

Como se ha descrito anteriormente, el broker local nos podrá conseguir la mejor oferta y una Compañía Aseguradora de solvencia adecuada pero en esta situación se puede perder la visión global de cliente. Es decir, puede ocurrir que en el país de origen el cliente sea muy importante pero en la nueva ubicación del nuevo país donde se implante éste sólo tenga una delegación comercial, almacén o bien la instalación fabril es de menor dimensión, la visión de este cliente para la Compañía Aseguradora local es de un menor peso específico.

Las redes de brokers se inician con los parámetros de calidad que le indica el partner de origen, es decir, los protocolos para pertenecer a una red de este tipo así lo rigen y se deben mantener esos parámetros para que se pueda continuar perteneciendo a ella. Además, hay que tener en cuenta que se le aporta al broker local un nuevo cliente con el potencial que ello conlleva.

Como broker del programa de origen deberemos verificar la calidad y solvencia de la Compañía Aseguradora local para evitar que en la elección de la misma se hayan empleado criterios que puedan penalizar al Asegurado.

Además es importante conocer la implantación de la misma y los servicios de que dispone así como la cobertura de los mismos para que, en caso de siniestro, se

pueda disponer de un servicio de calidad y pueda comprobar, asimismo que la red de brókers a la que pertenecemos es de calidad y ofrece un buen servicio.

Otra casuística que nos plantea esta opción es conocer si la empresa aseguradora local quiere emitir la póliza “fronting” siempre que la legislación y la aseguradora lo acepten.

Si la respuesta al párrafo anterior es afirmativa, ello nos permite poder dar las mismas condiciones de tasas en la póliza local y crear lo que denominamos un Programa internacional a través de una póliza local en el país de origen. Asimismo las coberturas que no podemos dar en la póliza local las podemos hacer vía cláusulas de diferencias en condiciones y en límites (DIC/DIL). Con esta opción, está claro, que el cliente tendrá unos costes ajustados y, además, con las mismas coberturas. Con el valor añadido que conlleva el tener un control total desde la casa matriz.

Los brókers intentarán asemejar las pólizas a la de la casa matriz por lo que la carga siniestral que trasladamos a la póliza master a través de la cláusula DIC/DIL es muy ajustada por lo que el incremento de coste para el cliente no tiene por que ser muy elevado.

Si la compañía local no puede realizar la póliza tipo frónting bien porque la legislación local no nos permite actuar como reaseguradores o, bien por que la compañía local no nos acepta como reaseguradores por criterios internos, entonces tendremos que implantar el programa sin póliza master, es decir, tendremos que emitir una póliza local en el país de origen y otra en el país que nos vamos a implantar.

## **2.5.- Cautivas**

Según definición facilitada por la reaseguradora Munich Re una cautiva es: *“Una compañía de seguros con pocos accionistas, en la que son fundamentalmente sus mismos propietarios quienes proveen los servicios de seguro y quienes ejercen su control, y en la que los asegurados originales son los principales beneficiarios”.*

La primera consideración a realizar es que esta opción de aseguramiento es para grupos empresariales importantes, es decir, con un volumen considerable de primas, y, además, ya son empresas multinacionales y con implantación considerable fuera de su país de origen.

En este apartado solo queremos realizar una mención a esta posibilidad y describir, a grandes rasgos, los principales puntos a considerar a la hora de optar por esta forma de aseguramiento.

En primer lugar y, bajo mi punto de vista, tal como se desprende de la definición citada anteriormente, los propietarios de la cautiva son los que aportan el negocio a la misma, es decir, son propietarios y a la vez clientes/asegurados.

Con ello quiero recalcar que se debe realizar una correcta implantación y control de los riesgos a asumir, pues en caso contrario un siniestro en la empresa que debe

finalmente acabar pagando la cautiva como no se haya tenido en cuenta la exposición el efecto para las cuentas del grupo empresarial es doble.

Si tiene siniestro en la empresa y, posteriormente transfiere la indemnización a la cautiva y ésta no está correctamente dimensionada puede tener problemas de liquidez y esto es lo que provoca lo que he denominado como doble impacto.

La creación de una cautiva no implica el no seguir políticas aseguradoras, aunque ello, para el que la crea, implica que se evita las fluctuaciones en los precios de las primas. Permite también que se cedan riesgos al mercado reasegurador. Con la ventaja que con la cautiva accedemos directamente al mercado reasegurador.

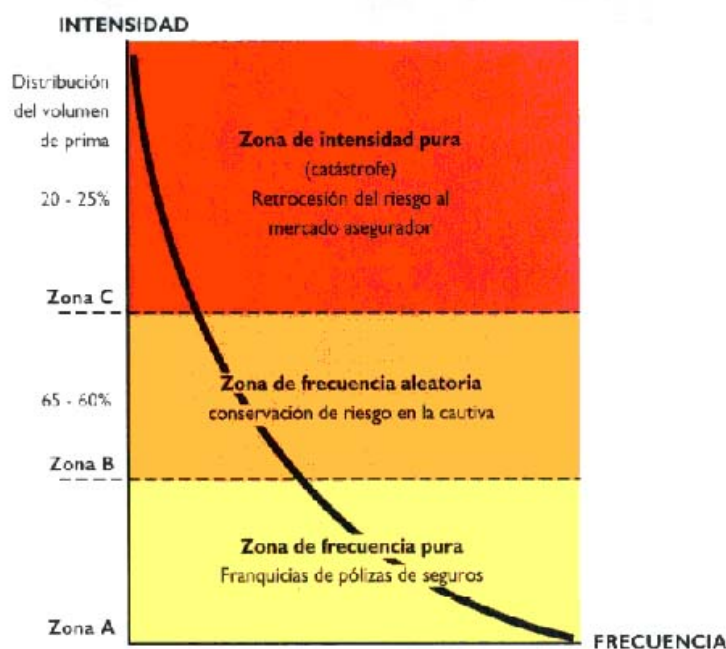
Al realizar políticas de “auto-seguro” nos implica reducciones de costes a largo plazo y poder obtener costes menores respecto a la media del mercado. Con el “auto-seguro” también se ve sensibilizada la política en temas de prevención.

Le permite crear reservas que además de ayudar a la fiscalidad del Grupo le permite protegerse de, por ejemplo, problemas de contaminación gradual, perjuicios causados a la “marca”, aumentos de dependencia con algún proveedor, etc.

Como hemos indicado la base para la creación de una cautiva es el “risk management”, tener una siniestralidad lo más controlada posible y cuanto más inferior a la media del mercado para empresas de la misma tipología. Tener controlada la siniestralidad implica no solo la frecuencia si no también la gravedad, todo ello nos llevará a mejorar el riesgo y prevenir los siniestros.

Gráficamente lo expuesto en el párrafo anterior se puede representar de la siguiente manera:

Gráfico 1.- El Risk Management: Control de la intensidad y de la frecuencia



Fuente: SOGERCORE

Como se puede observar la Zona A es la que definimos como la de auto-seguro, es decir, todos los siniestros que tengamos van directamente a nuestra cuenta de resultados, pero son siniestros que no deben hacer peligrar la continuidad de la empresa.

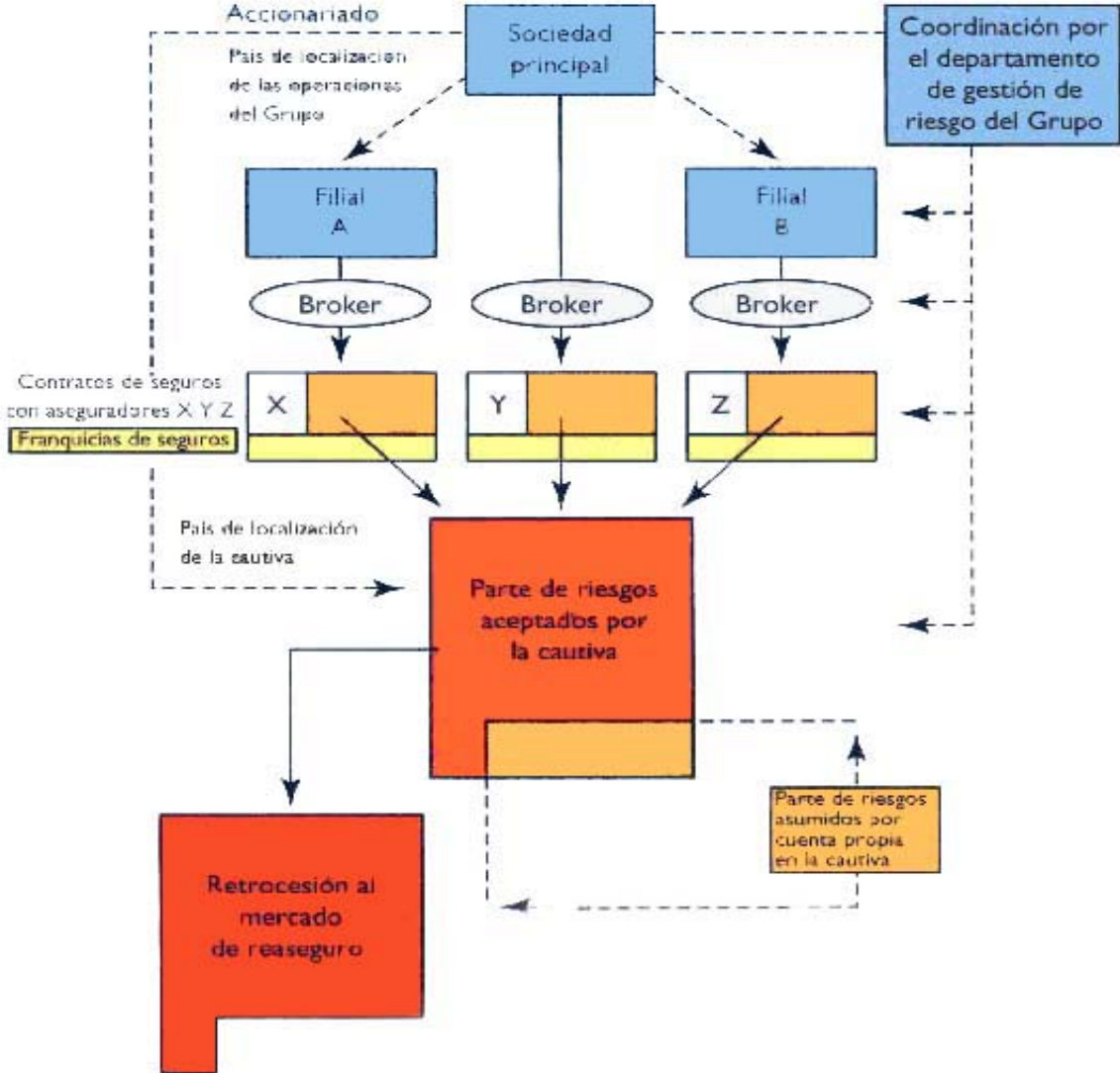
Después observamos la Zona B donde se transfieren los siniestros que pasan de la franja de la Zona A (auto-seguro) pero que no tienen la suficiente magnitud para transferirlos al mercado reasegurador.

Y, por último, está la Zona C donde el siniestro se define como de catástrofe y se ya se empieza a transferir riesgo al mercado reasegurador.

Una vez tengamos bien definido lo expuesto en el párrafo anterior ya podremos conocer la retención de la cautiva.

La creación de la cautiva y su funcionamiento se puede esquematizar de la siguiente manera:

Grafico 2.- Creación y funcionamiento de una Cautiva



Fuente: SOGECORE



Un motivo importante para la creación de la cautiva, como hemos descrito anteriormente es la fiscalidad, por ello normalmente las cautivas se sitúan en paraísos fiscales con las consiguientes beneficios fiscales y ahorro en el pago de impuestos. Los países más frecuentes son Bermudas e Islas Caimán y concretamente en el caso de Europa, Luxemburgo e Irlanda.

El funcionamiento del programa de seguros a través de una cautiva se realiza por operaciones tipo frónting. Es decir, se emite póliza local en el país donde estamos implantados y esa póliza se reasegura al cien por cien con la cautiva.

Una vez el riesgo está en la cautiva es cuando ya se negocia el reaseguro que se estima conveniente y se establece el grado de riesgo que queremos soportar.

Queda claro que al ser operaciones vía frónting con empresas totalmente vinculadas con la cautiva podemos cobrar la prima que queramos y dar las coberturas y límites que necesitamos.

Para esta opción quizás lo más importante son las cláusulas de salvaguarda que debería imponer la empresa que realiza el frónting para evitar que si la cautiva desaparece o tiene problemas de solvencia no tenga que asumir ella el riesgo y, más teniendo en cuenta, que la prima cobrada la ha retrocedido a la cautiva.

En el apartado número seis de esta tesis adjuntamos a modo de ejemplo algunas de las cláusulas que se emplean a modo informativo ya que aunque el motivo es claro la redacción puede variar en función de los criterios de cada compañía.



### **3.- Contratación mediante pólizas locales**

Independientemente de la opción elegida de las propuestas en el apartado segundo de la presente tesis (compañía aseguradora multinacional o local o a través de la intermediación de broker multinacional o local), podemos dar plena libertad de contratación en cada uno de los países donde se aseguren nuestras filiales.

Es decir, la empresa matriz contrata una póliza con unas coberturas y a partir de aquí lo único que hace la casa matriz es delegar a cada filial las decisiones de cobertura que entiendan más adecuadas también en función de la capacidad del mercado local.

Otra opción es que aunque se les dé cierta libertad desde la casa matriz se indique con que compañía/s aseguradora/s deben contactar o a través de que broker canalizarlas y además marcarles un mínimo de cobertura y, a partir de aquí, según la legislación local y las capacidades del mercado terminar de perfilar las condiciones de cobertura.

Resumiendo, esta opción lo que plantea no es crear un programa de seguros internacional sino un programa de seguros totalmente descentralizado y con un control relativo de costes y gestión del mismo por parte de la casa matriz.

Esta solución, obviamente, si que tiene plena cobertura legal, es decir, los impuestos y las pólizas emitidas se adaptarán en su totalidad a la legislación vigente en cada país.

Y no menos importante es que el pago de los siniestros también se realiza en el mismo país, evitando tener que realizar transacciones desde la casa matriz a la filial con el consiguiente coste que ello supone.

No obstante, y a pesar de lo indicado, entendemos que para el cliente/empresa no es una solución recomendable pues, en primer lugar, pierde el control del riesgo y se descentraliza la gestión de siniestros, los procedimientos y flujos de información que ello conlleva.

Además tampoco se tiene un correcto control de los costes.

Otra situación que podría darse son vacíos de cobertura. Un ejemplo de ello podría ser el no contratar cobertura de riesgos de la naturaleza por confiar que, como en España, hay un organismo que da cobertura a dicha contingencia.

O también podría darse el caso de precisar coberturas que en el mercado local no existen pero que si se dispone de ella en la casa matriz.

Aunque es una opción que es legal en su totalidad y que no plantea problemas ni en el pago de impuestos ni en el cobro de siniestros, el perder el control de costes y el factor de economía de escala (a mayor prima mayor poder de negociación tendremos con la Aseguradora) conlleva a un incremento en las primas de los seguros.

Entiendo que el desarrollo de un programa de seguros para una multinacional, con esta opción, no aporta muchas ventajas a los efectos de visión global del Asegurado, por ello, salvo que la legislación lo impida un programa internacional de seguros no debería ser canalizado a través de pólizas locales descentralizadas.

La recomendación es estructurarlo según lo que se expondrá en el apartado siguiente, es decir, emitiremos pólizas locales pero bajo el paraguas de una póliza master que controle el programa.

## 4.- Contratación mediante póliza master

Como ya hemos adelantado en el apartado anterior la mejor y más recomendada forma de creación de un programa multinacional de seguros es a través de una póliza master.

El funcionamiento es la emisión de una póliza master en el país donde se ubica la casa matriz y, a partir aquí, se van emitiendo pólizas locales en cada país donde la empresa se va implantando, con ello conseguimos lo siguiente:

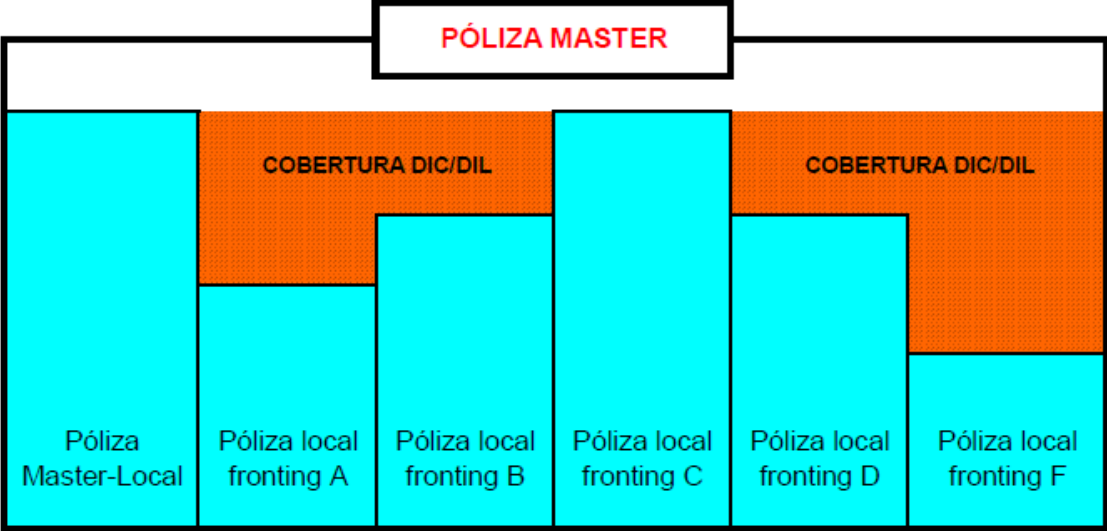
- a) Cumplimiento de la legalidad pues en cada país se pagan los impuestos vigentes y, por tanto, en caso de siniestro, se cobran en el país donde ha ocurrido el mismo.
- b) Control total de las decisiones, es decir, desde la casa matriz se tiene una gestión centralizada apoyada por la aseguradora y el bróker de la póliza master.
- c) Ajuste y reducción de costes, se puede ajustar la póliza local pero también se pueden incluir coberturas que pueden ser de necesidad en la filial.
- d) Unificación de criterios de gestión de siniestros pudiéndose establecer procedimientos de información y control rápidos y homogéneos.
- e) Capacidad de dar servicio tanto a nivel local como a nivel global como Grupo asegurado y, además la flexibilidad de dichos servicios ya que también pueden ser solo a nivel local o ampliarlos a la totalidad de las situaciones de riesgo.
- f) Unificación de coberturas. Nos podemos encontrar en que el mercado local no tenga capacidad o no ofrezca alguna cobertura, en ese caso, se hace intervenir la póliza master, con ello conseguimos que todas las pólizas de todas las filiales sean iguales o similares a las de la casa matriz.
- g) Flexibilidad en la suscripción de coberturas: Este punto es de vital importancia sobre todo cuando queremos disponer de cobertura de riesgos de la naturaleza pues el nivel de exposición a huracanes, tifones, terremotos puesto que el nivel de exposición a los mismos varía significativamente en función de su ubicación. Esto también se debe considerar para coberturas de riesgo político o terrorismo, responsabilidades patronales u coberturas obligatorias tales como pools, asociaciones, etc.

Con todo lo expuesto anteriormente y con la gran variedad de supuestos en los que se puede encontrar la casa matriz, el suscribir el programa de seguros mediante este sistema es que permite que tanto el Asegurado desde la casa matriz como la Aseguradora de la póliza master dispongan de toda la información de las filiales de cada país.

Cuando hablamos de información, esta puede ser por ejemplo los informes de verificación del riesgo realizados por los servicios de inspección y consultoría de riesgos de la empresa emisora de la póliza local. Ya que los mismos pueden aportar una información de gran utilidad para el Asegurado para realizar una correcta gestión del riesgo desde el punto de vista de prevención y poder marcar prioridades en función de las necesidades de cada una de sus filiales.

De forma gráfica se puede poner de la siguiente manera:

Grafico 3.- Las pólizas Master



Fuente: Elaboración propia

Aunque se indica póliza local frónting puede darse el caso de que sea totalmente local sin frónting o reasegurada en un porcentaje inferior al 100%.

Otra casuística que se podría dar, aunque no es muy usual, es que los estándares de la póliza local fuesen superiores a los de la póliza master, es decir, nunca activaríamos la cobertura DIC/DIL puesto que sería superior en uno de los dos conceptos (condiciones y límites) o en ambos.

# 5.- Risk Management: Nociones básicas

En los puntos anteriores de esta tesis nos hemos centrado en las decisiones iniciales para contratar nuestro Programa de Seguros. En este apartado lo que pretendemos es dar una serie de criterios para poder conocer los riesgos a los que se enfrenta nuestra empresa y analizar como podemos cubrir las necesidades.

Nosotros, obviamente, nos centraremos básicamente en aquella tipología de riesgos que podemos transferir al mercado asegurador. Es por ello, que puede ocurrir que algunas de las necesidades que se nos planteen no tengan cobertura en alguno de los mercados donde se encuentre nuestra filial, ya sea por capacidad o por no haber posibilidad de cubrirla.

Es en este caso donde el conjugar la póliza local con la master puede dar soluciones adecuadas y ajustadas.

Por todo ello aquí es donde tiene vital importancia que la empresa realice un estudio del análisis del riesgo que, gráficamente, se establece de la siguiente manera:

Grafico 4. Análisis del Riesgo



Fuente: Curso de Gerencia de Riesgos

Resumiendo, debemos realizar el estudio de gerencia de riesgos de nuestra propia empresa para saber cuales son los riesgos a los que estamos expuestos y cuales son las medidas que podemos tomar.

Como se puede observar esta primera parte es muy importante puesto que nos da una visión general de las decisiones que deberemos tomar una vez vayamos identificando los riesgos y las líneas de actuación a seguir para cada uno de ellos.

La identificación debe ir desde la visión genérica de los riesgos que pueden ser internos y externos, un ejemplo puede ser:

Grafico 5.- Clases de Riesgos



Fuente: Curso de Gerencia de Riesgos

La máxima dificultad la tendremos en los factores externos pues la mayoría de las veces no podremos actuar sobre ellos. Casi siempre será al contrario, es decir, difícilmente influiremos sobre ellos pero ellos si pueden influir sobre nosotros de forma más o menos severa.

Por tanto, la gerencia la debemos centrar sobretodo en los puntos que si dependen de nosotros, es decir, los factores internos. Una vez identificados podemos distribuirlos como en el gráfico adjunto para realizar una subdivisión y conseguir mayor comprensión de los mismos. Una forma de representarlos gráficamente podría ser la siguiente:



Grafico 6.- Clases de Riesgos

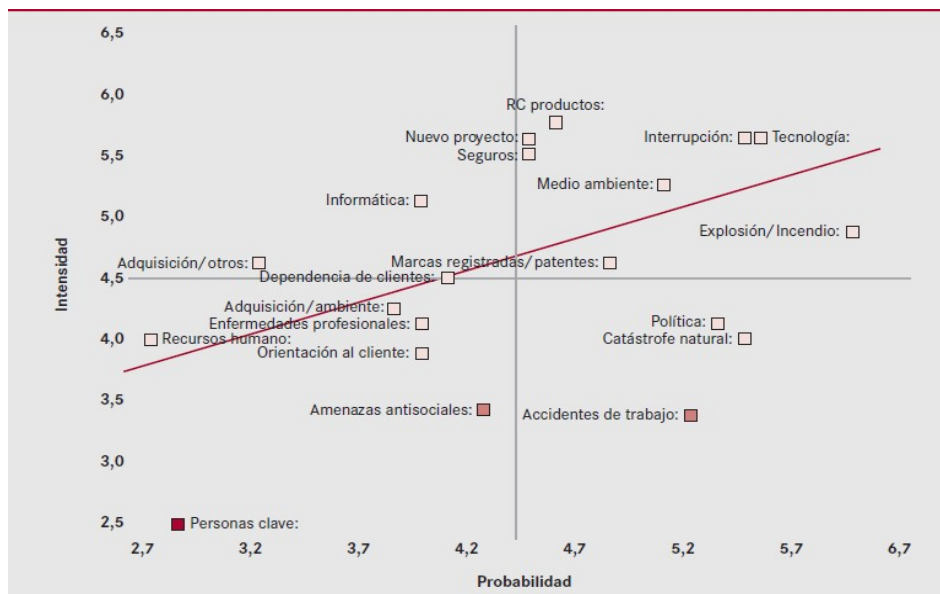


Fuente: XVI Congreso español de Gerencia de riesgos y Seguros de Agers (KPMG)

Una vez realizada la citada subdivisión debemos proceder a configurar un “Mapa de Riesgos”, es decir, realizar una distribución de los mismos por probabilidad de ocurrencia y la intensidad de los mismos.

Un ejemplo facilitado por *Pierre-Alexandre Bapst de Ernst and Young Francia*, en la revista Gerencia de Riesgos, nos sirve para ilustrarlo y es el siguiente:

Grafico 7.- El Mapa de Riesgos



Fuente: *Pierre-Alexandre Bapst de Ernst and Young Francia*. Revista Gerencia de Riesgos

Obviamente una vez llegados a este punto estamos en una situación óptima para ir tomando decisiones.

Debemos analizar en primer lugar los riesgos de máxima intensidad porque pueden ser los que afecten de forma significativa a nuestra cuenta de resultados.

En cambio, los riesgos de poca cuantía y/o intensidad podemos incluso decidir no transferirlos porque el coste que ello supone puede que no compense con el coste que supone asumirlos. Además, como empresa lo que deberemos hacer es actuar sobre ellos e intentar minimizarlos lo máximo posible.

Como se puede concluir de lo descrito en este apartado es muy importante realizar la identificación de los riesgos en primer lugar, para que así se puedan transferir los que pueden desestabilizar la cuenta de resultados de la empresa y, en caso de no poderse realizar la citada transferencia preparar un Plan de Contingencias, para que en caso de que ocurra poder volver a la normalidad lo antes posible y, de esa manera, reducir el impacto que se genere en la cuenta de resultados de la empresa.

Y, no menos importante, nos permite el no contratar coberturas cuyo coste puede llegar a ser superior al siniestro que podamos tener o, incluso, que sea una cobertura que nunca tendremos siniestros, ello nos ayuda a realizar un control de costes adecuado y ajustado.

## 6- Delimitación de cobertura y diseño de la póliza

En la construcción de un programa multinacional de seguros lo más importante para el cliente es poder tener unificadas las coberturas para la totalidad de sus empresas, es por ello, que lo más usual es colocar en la póliza master o del país de origen la denominada cláusula DIC/DIL.

El redactado de la misma puede tener variaciones según la compañía. Uno de los formatos de cláusula empleados por mi compañía, Seguros Catalana Occidente, es el siguiente:

### PROGRAMA MULTINACIONAL DE SEGUROS. COBERTURA PARA LOS RIESGOS SIUADOS FUERA DE ESPAÑA

#### Póliza Master

La presente póliza de seguros se extiende para cubrir, en las condiciones que se establecen a continuación, los bienes propiedad del asegurado o sus filiales que estén permanentemente situados en los países extranjeros cubiertos por la cláusula de Diferencia en Limites y Condiciones.

#### Pólizas Locales

Con el fin de cumplir con los requisitos legales de cada país, se emiten pólizas en cada uno de los países descritos anteriormente.

Cualquier modificación, reemplazo o anulación de las pólizas locales no podrán hacerse salvo que este expresamente pactado y aceptado por Catalana Occidente.

Conforme a las Condiciones de esta póliza, la cobertura de los riesgos situados en el extranjero relacionados anteriormente, se circunscriben a lo siguiente:

#### Diferencia en condiciones (DIC)

La cobertura otorgada por esta póliza Master con relación a los riesgos situados en el extranjero, surte efecto exclusivamente cuando los riesgos, definiciones o condiciones de esta póliza sean mas amplias en significado o alcance que aquellas estipuladas en cualquiera de las pólizas locales.

#### Diferencia en Limites (DIL)

Esta póliza Master actúa en exceso de los limites de las pólizas locales emitidas por cada aseguradora en cada país extranjero. En este contexto, cualquier indemnización pagada conjuntamente por esta póliza Master y la correspondiente póliza local, no podrá exceder los límites establecidos en la póliza Master.

## Exclusiones

Se pacta expresamente que aun cuando en las pólizas locales existan coberturas, condiciones o definiciones mas amplias que las establecidas en esta póliza Master, tales condiciones locales no serán aplicadas a esta póliza Master. En este caso, las coberturas de Diferencia de Límites y Condiciones no serán de aplicación.

Esta póliza excluye expresamente los daños materiales y consecuenciales derivados de terrorismo. Así como las coberturas otorgadas por el Consorcio de Compensación de Seguros, que están excluidas de la cobertura de Diferencia de Límites y Condiciones.

Como se ha podido observar de la redacción de la misma además de describir la cláusula se detallan dos exclusiones y una de ellas es la cobertura que en España otorga el Consorcio de Compensación de Seguros. Sobre todo en lo relacionado con Terrorismo y Riesgos de la Naturaleza. Estos apartados los analizaremos en el apartado siguiente de la presente tesis.

Además de lo indicado en la cláusula DIC/DIL es recomendable también que se defina como se actuará en caso de siniestros. Por ello, a continuación adjunto una de las cláusulas que Seguros Catalana Occidente aplica en los programas multinacionales para regular el pago de los siniestros:

*Cualquier pago de siniestros amparados por las cláusulas anteriores se efectuara al Asegurado de esta póliza, en España y en Euros. El tipo de cambio a aplicar será el oficial publicado en Madrid el día del pago del siniestro.*

Aunque se ponga esta cláusula, si es posible, se intenta poder realizar la indemnización en el país local mediante pago a la aseguradora local vía reaseguro. De esta forma se reducen los problemas al Asegurado. Aunque debemos recalcar que no siempre es posible realizar este tipo de actuaciones.

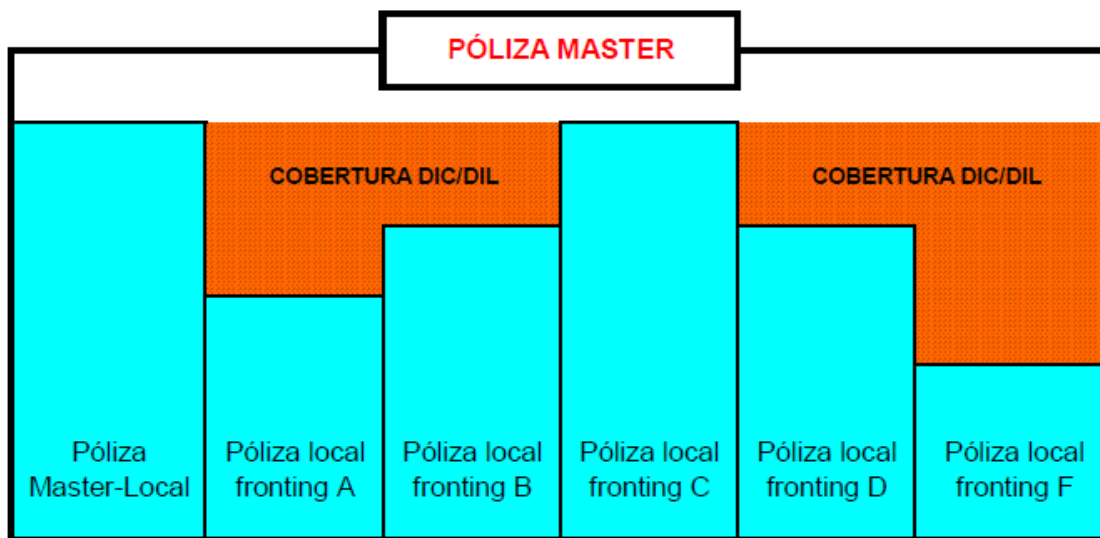
Además como se ha indicado en la introducción y para evitar problemas con las legislaciones tanto del país de la casa matriz como de la situación local se debe pagar la prima en el país donde está el riesgo, por ello, Seguros Catalana Occidente recomienda, además, incluir la siguiente cláusula:

*La prima correspondiente a la cobertura de diferencia en límites y condiciones (DIC/DIL) se abonará en las pólizas locales emitidas para cada riesgo.*

Con todas estas indicaciones podemos conseguir tener las mismas coberturas en todas las situaciones de riesgo con independencia del país donde estén y de las capacidades del mercado local en cada momento.

Como cliente si que es importante y se debe tener muy en cuenta el pago del siniestro que va a cargo de la cláusula DIC/DIL. Éste se realiza en el país donde está contratada la póliza master, es por ello que los gastos que conlleve el enviar el citado pago de la casa matriz a la su filial en el país local irán a cargo del Asegurado.

Volvemos a adjuntar a modo gráfico y de recordatorio el funcionamiento de emisión de póliza master con pólizas locales (reaseguradas al cien por cien o no) con la cláusula DIC/DIL para así unificar coberturas entre empresas:



Otro factor a tener en cuenta, aunque no tiene ni debería afectar directamente al Asegurado, es que según la modalidad de contratación que se haya decidido, la empresa aseguradora de la casa matriz puede llegar a actuar como reaseguradora al cien por cien o en un porcentaje inferior.

Por ello, y debido a las debilidades manifestadas por la actual situación de los mercados financieros a nivel mundial también pueden llegar a pactarse en las pólizas diferentes cláusulas de salvaguarda cara a futuros siniestros, las cuales permiten proteger tanto a la compañía cedente como a la que actúa como reaseguradora (ya sea en frónting o no).

Algunas de las cláusulas que nos podemos encontrar en el montaje de un programa multinacional pueden ser las siguientes:

#### CLÁUSULA DE SEGUIMIENTO DE SUERTE DE LA CEDENTE

Con independencia de cuanto se establece en las demás cláusulas de esta cobertura, queda entendido que los Reaseguradores seguirán, en todos los casos, la suerte de la Cedente y, en especial, en aquellos en los que la Cedente sea obligada, por un Tribunal español, a indemnizar bajo los términos de la póliza original.

Fuente: Seguros Catalana Occidente

#### CLÁUSULA DE DEPÓSITOS:

En caso de que la Cedente sea requerida para depositar una fianza en efectivo ante un tribunal, los Reaseguradores actuarán con relación al pago de la misma como si se tratase de una responsabilidad definitiva. Tan pronto ésta quede definitivamente establecida, se efectuarán los ajustes oportunos recibiendo los Reaseguradores la parte proporcional de los intereses que, en su caso, perciba la Cedente.

Fuente: Seguros Catalana Occidente

#### CLÁUSULA DE JURISDICCIÓN ESPAÑOLA

Cualquier disputa o desacuerdo que surgiera entre Cedente y Reaseguradores acerca de la interpretación y alcance de esta cobertura de reaseguro quedará sometido a las leyes y tribunales españoles.

Fuente: Seguros Catalana Occidente

#### CLÁUSULA DE PAGO SIMULTÁNEO

Todos los pagos de siniestros y extornos de prima pagaderos bajo este contrato de reaseguro facultativo se liquidaran por lo Reaseguradores a la Cedente de manera simultanea con, y sobre las mismas bases que, la póliza original.

Fuente: Seguros Catalana Occidente

#### CLÁUSULA DE COOPERACIÓN DE SINIESTROS

La Cedente dará aviso a los Reaseguradores, tan pronto como sea posible, de cualquier siniestro que de lugar a una reclamación con cargo a la póliza original, les facilitará toda la información disponible y colaborará con ellos en la tramitación y liquidación final de dicho siniestro.

Fuente: Seguros Catalana Occidente

Como se puede observar son cláusulas cuya principal misión es salvaguardar la compañía que realiza la cesión, sobre todo si se actúa en frónting, y la de establecer un marco de colaboración entre compañía aseguradora local y la aseguradora de la casa matriz que a su vez actúa o puede actuar como reaseguradora.

Esto es válido tanto para empresas que no son multinacionales como aquellas que si lo son, ya que si una compañía multinacional actúa como empresas independientes en cada país, aunque sean de un mismo Grupo, ello permite que las reglas queden claras y no haya interferencias por criterios internos diferentes.

Pero lo que si debe tener en consideración el Asegurado de la casa matriz es contar con compañías de solvencia en los países donde están sus filiales y, en caso de no ser del todo así, que la Aseguradora de la casa matriz y emisora de la póliza master le de las suficientes garantías de cobertura de sus riesgos.

Además de todas las cláusulas detalladas las cuales podemos considerar como genéricas al contrato de seguro o que sirven para igualar coberturas entre todas las pólizas de un mismo grupo de empresas.

Pero podemos encontrarlos que además de las coberturas estándar que ofrecen las pólizas de riesgos nominados o las pólizas de "All Risk" debemos complementarlas con otras coberturas que saldrán del estudio y análisis del mapa de riesgos que hayamos realizado para cada una de las situaciones de riesgo a asegurar.

Vamos a plantear diferentes casuísticas de siniestros y una propuesta de cláusula adicional que dé cobertura a la misma:

#### 1.- Interdependencia de filiales:

Nos encontramos que en muchos de los procesos productivos actuales se trabaja bajo el sistema "just in time", es decir, una filial del asegurado fabrica unas piezas,

otra filial fabrica otras y ambas se envían a la casa matriz para el ensamblaje. Por lo tanto, un siniestro en una filial que impida el suministro a la matriz puede provocar la paralización total o parcial de la misma. Es por ello, que una solución es adjuntar la siguiente cláusula:

*“se conviene expresamente que, si a causa de cualquier siniestro amparado por la presente póliza que, habiéndose producido en los bienes asegurados hubiera dado lugar a una indemnización por daños materiales, se produce una paralización o pérdida de capacidad productiva en alguna de las plantas del grupo empresarial al que pertenece la empresa asegurada, de tal manera que se origina un desabastecimiento insoslayable a causa del cual la cifra de negocio quede efectivamente reducida, o los costes de producción incrementados, la cobertura de la garantía de Pérdida de Beneficios se aplicará con los mismos alcances, límites, y condiciones en las que sería de aplicación si el citado siniestro se hubiese producido en la propia factoría asegurada por la presente póliza”*

## 2.- Proveedores/clientes:

Otra situación similar a la del apartado anterior puede darse pero no entre empresas filiales de un mismo grupo sino que pueden ser causadas por proveedores y/o clientes totalmente ajenos a la empresa. Una cláusula que podría ayudarnos a cubrir este tipo de siniestros podría ser:

*“Dentro de la garantía de “Pérdida de Beneficios” se incluye la pérdida que pudiese afectar al Asegurado como consecuencia de un siniestro ocurrido en los locales de Proveedores y/o clientes que impidiese el suministro habitual, siempre y cuando dicho siniestro haya sido provocado por uno de los riesgos cubiertos por la presente póliza.*

*Tampoco tendrá la consideración de proveedor y /o cliente las fabricas o almacenes pertenecientes al asegurado o grupo de empresas propiedad del mismo.*

*El Asegurado pondrá todos los medios a su alcance para obtener de su proveedor y/o cliente el permiso necesario para que los peritos tengan derecho a penetrar en las propiedades en las que haya ocurrido un siniestro, comprobar libros, documentos y circunstancias, y el Asegurador podrá adoptar cuantas medidas sean necesarias y razonables en defensa de sus intereses. El incumplimiento de esta obligación, sea cual fuere la causa del mismo, liberará totalmente al Asegurador de la obligación de indemnizar”.*

## 3.- Falta de suministros públicos:

Otra situación en la que nos podríamos encontrar es que las empresas suministradoras de electricidad, agua o gas por algún problema, siniestro o defecto en sus instalaciones dejen de suministrarnos. Esto puede conllevar a la paralización de nuestro proceso productivo. Es decir, nosotros solo tenemos paralización causada por un problema con los suministradores, pudiendo tener cobertura si añadimos una cláusula similar a la siguiente:

*“Si se produjera un siniestro en las instalaciones de los Suministradores de la Empresa asegurada, de agua, gas, electricidad y/o cualquier otro producto que se reci-*

*ba a través de conducciones desde el exterior del riesgo asegurado, queda cubierta la pérdida de Margen Bruto o de los Gastos Permanentes, según la modalidad pactada, en los términos y condiciones ya definidos, siempre y cuando dicho siniestro se deba a un incendio, caída del rayo, explosión o impacto de aeronaves y cuya pérdida de beneficios esté contratada por esta póliza, teniendo por tanto la misma consideración que si se hubiera producido en los locales y bienes del Asegurado”.*

#### 4.- Cobertura a vías de acceso, puentes y líneas férreas:

Otro caso podría ser que por cualquier incidencia (inundaciones, atentados, error de diseño, mala praxis) no pudiésemos salir o acceder a nuestras instalaciones por problema en las vías de acceso, puentes o líneas férreas. Una opción es adjuntar a la póliza en siguiente párrafo:

*“Se hace constar que una pérdida que resulte en interrupción del negocio como consecuencia de un daño o destrucción a vías de acceso, puentes y/o líneas férreas que no sean propiedad o estén bajo la responsabilidad del Asegurado, y las cuales se utilicen para trasladar los bienes desde las instalaciones de los suministradores y/o clientes, a las instalaciones del Asegurado, o viceversa, se considerará como pérdida resultante de un daño a la propiedad del Asegurado”.*

#### 5.- Cláusula de marca:

En el mundo actual es tan importante el producto que fabricamos como la marca que lo comercializa. Por lo tanto, en caso de un siniestro, podríamos encontrarnos que algunas de las estipulaciones de las condiciones generales y particulares de la póliza fuesen contradictorias con nuestros requerimientos hacia el producto que suministramos. Una opción sería, por ejemplo, incluir el siguiente redactado:

*“En caso de que los bienes objeto de este seguro sufrieran un accidente cubierto por la presente póliza y en el que resulte deteriorada mercancía con "marca", se procederá a la intervención del perito o de los propios aseguradores, con objeto de salvar y justipreciar el demérito ocasionado.*

*No obstante, dicha intervención e independientemente de la misma, los aseguradores tendrían en cuenta la apreciación del Departamento de Calidad de la Marca correspondiente, en cuanto a la valoración del daño, tramitación de la avería y liquidación de la misma.*

*En cualquier caso, respecto a las mercancías que pudieran ser enajenadas tras la ocurrencia de un siniestro, será responsabilidad de los aseguradores el cumplimiento de la normativa vigente, no pudiendo ser, en ningún caso, distribuidas bajo marca o nombre comercial de las que sean titulares las compañías propietarias de las mercancías. En ningún caso, los aseguradores podrán enajenar ni poner en circulación productos dañados o averiados que no fueran aptos para el consumo.”*

Estos son algunos ejemplos que he querido mostrar a efectos ilustrativos de la importancia de analizar el riesgo y adecuar la póliza a nuestras necesidades y a los riesgos que realmente pueden causar un impacto muy importante en los resultados de nuestra empresa. Además con ellos se ha intentado mostrar que hay riesgos que aunque uno desconozca que pueden ser transferidos es importante que los tenga conocidos, analizados y controlados y que transmita las posibilidades de transferencia del mismo para proceder al estudio por parte de su Aseguradora.



## 7.- Operaciones No Admitidas (“Non Admitted”)

Se define como operaciones No Admitidas (en inglés “Non-Admitted”) a aquellas pólizas de seguros emitidas por una compañía de seguros en el país de origen y suscribiendo riesgos en otros países de destino en el cuál este Asegurador no está autorizado a operar y, por lo tanto, es ilegal que proporcione cobertura. Como por ejemplo una aseguradora española que asegure un riesgo en Portugal o Francia pero dando la cobertura desde la póliza española.

No obstante hay que realizar una matización, pues a pesar de que algunos países lo prohíben, muchas veces se abren los mercados a coberturas no admitidas, pero para líneas de negocio muy determinadas (por ejemplo aviación marino, etc.). Otra causa podría ser que la capacidad del mercado local esté agotada o que las coberturas que se ofrecen no sean las adecuadas o, incluso, inexistentes.

No hay que pensar solo en países exóticos o paraísos fiscales, más de 100 países de prohíben el seguro “Non-Admitted” tales como Australia, Bulgaria, China, Turquía o Suiza.

Si se detecta una operación “Non-Admitted” se aplicarán, según la legislación local vigente, multas o cancelación de la licencia de operación e incluso encarcelamiento.

Si ponemos ejemplos concretos. El Supervisor suizo de seguros, estipula el encarcelamiento de hasta tres años o una multa de hasta 1.000.000 CHF para aseguradores y brókers/mediadores, si rechazan cooperar o bien realizan una operación ilegal o que su actividad no está totalmente autorizada.

Otro ejemplo, en Alemania un corredor/mediador que coloque una póliza de seguros con un Asegurador no admitido puede ser multado hasta 100.000 Euros (§144a el Acto de Supervisión De seguros)

Estas regulaciones no sólo debemos tenerlas en cuenta para las pólizas locales emitidas, también debe considerarse las coberturas de diferencia en condiciones (DIC) o diferencias en límites (DIL).

De todas formas, entre los intervinientes en el mercado de seguros hay ciertas discrepancias en estas coberturas en exceso, puesto que, si el mercado local y/o la legislación local no los ofrecen se puede plantear que no es una operación calificada como de “Non-Admitted”.

Eventualmente, el significado de una operación no admitida en ciertos países debe ser enmarcada en la protección de clientes, mientras que para el mercado local de seguros es una fuente de ingreso tanto en cuanto que son empresas a escala nacional con pólizas de seguros contratadas cuyos impuestos no son cobrados en el país donde está el riesgo.

Ambas intenciones son respetables cubriendo riesgos locales en una política local.

Lamentablemente la legislación en la mayor parte de países es silenciosa al respecto de coberturas globales DIC/DIL o capas de exceso respecto de una póliza primaria local.

Con todo lo expuesto en este apartado lo que si queda totalmente patente es que es de vital importancia que tanto los brókers como los aseguradores deben ser conocedores del negocio local; tanto en el momento de emitir la póliza como en las modificaciones legislativas que vayan habiendo. Ya que, las posibles infracciones, podrían perjudicar al Asegurado sin éste haber tenido intención alguna en incumplir la legislación local vigente (como en el caso Kvaerner mencionado anteriormente).

Además el Asegurado debe ser conocedor que la indemnización que perciba de la Aseguradora la recibirá en el país donde se ha emitido la póliza. Por lo tanto, el coste de enviar la citada indemnización a su filial correrá por cuenta y riesgo del Asegurado.

## 8.- Impuestos, Pools locales y reaseguro

### **IMPUESTOS:**

Como ya he indicado en la Introducción de la presente tesis, una de las cosas que deben ser tenidas muy en cuenta tanto por Asegurado como por Asegurador es el cumplimiento de la legalidad y, sobre todo, realizar el pago de los impuestos en cada país cumpliendo con todos y cada uno de los requisitos y particularidades que la legislación vigente exija.

Es lo que se denomina "COMPLIANCE".

Como Asegurado debo tener presente que las pólizas que contrate en cada país tienen, en general, un Impuesto de Primas de Seguros (IPS), las cuales deben devengarse en el país en el que está el riesgo. Para ello recordemos otra vez el caso Kvaerner expuesto en la introducción de esta tesis.

Dada la gran diversidad en el cálculo del IPS que puede variar por tipo de ramo contratado y que están a merced de la legislación local no hacemos mención expresa por país ya que se haría muy extenso y quizás los datos planteados no serían muy duraderos en el tiempo.

Como ejemplo son los países de la Unión Europea que cada uno de ellos le da una consideración diferente.

### **POOLS LOCALES:**

Si soy un Asegurado de España y tengo previsto el expandirme internacionalmente muy probablemente habrá riesgos que estén cubiertos, pero fuera de nuestras fronteras tenemos una descobertura o dificultades en la obtención de capacidades.

Me refiero básicamente a las coberturas que en España da el Consorcio de Compensación de Seguros, es decir, los riesgos de la naturaleza y de terrorismo.

En España, como son obligatorios, puede conllevar que al pagar la prima correspondiente y marcada por Ley, nos da cobertura al cien por cien tanto para siniestros de terrorismo así como para los riesgos de la naturaleza. Y, no solo los daños materiales sino que incluso la pérdida de beneficios que estos daños nos causen.

Ello tiene sus inconvenientes pero también tiene la ventaja que es un riesgo que ya está asumido por el Consorcio de Compensación de Seguros y da, no solo comodidad al Asegurado y Aseguradora, sino también tranquilidad al ser un ente estatal y ofrecer garantía de solvencia.

Por ello, cuando salimos fuera de nuestras fronteras hay en algunos casos ciertas dificultades en encontrar coberturas, ya no solo de terrorismo, agravado por el atentado de las torres gemelas, sino también para los riesgos de la naturaleza.

Estas coberturas normalmente no son de frecuencia pero si de altísima intensidad, por ello, los mercados normalmente están saturados o las capacidades que se ofrecen son bajas y, en algunos casos, pueden no llegar a cubrir la totalidad de nuestros riesgos.

Vamos a realizar una breve exposición por continentes de algunos de los países de las opciones de contratación de coberturas de terrorismo o de riesgos de la naturaleza vía Pools locales, los cuales en la mayoría de los casos ofrecen más capacidades que el mercado Asegurador y Reasegurador.

### EUROPA:

En Europa hay un modelo que algunos países quieren copiar pero que no es objeto de esta tesis que es España con el Consorcio de Compensación de Seguros.

No obstante hay otros países con fórmulas de aseguramiento vía pool local como Alemania que aunque no tiene pool para los riesgos de la naturaleza si creó “Extremus” que da cobertura a los riesgos de terrorismo. Lo mismo en Austria no dispone de pools para cobertura de riesgos de la naturaleza pero para terrorismo tiene el “Österreichischer Terror Pool”.

En Dinamarca tienen un pool de terrorismo con el mismo nombre que en Alemania “Extremus” y, además crearon un pool para los riesgos de la naturaleza, con ciertas restricciones, que es “Norsk Naturskadepool”.

Otro caso es Bélgica donde hay pool para los riesgos de la naturaleza, el “CANARA”, y para los riesgos de terrorismo, “TRIP”.

En Francia tenemos “GAREAT”, que da cobertura a los riesgos de terrorismo y después está “CATNAT” que asegura los riesgos de la naturaleza. Recientemente en este país se da la opción, si se quiere, que la aseguradora asuma un porcentaje de riesgos de esta tipología, esta opción se puede definir de forma llana como un coaseguro entre el pool y la aseguradora, se reparten en la proporción acordada las primas y el coste de los siniestros.

También nos encontramos en Holanda el denominado “NHT”, siendo las inundaciones uno de los motivos que impulso su creación.

Reino Unido no tiene pool de riesgos de la naturaleza pero si tiene para los riesgos de terrorismo se denomina “Pool Re”.

Lo mismo pasa en Rumania, siendo la denominación del pool de terrorismo “PRAC”. En Rusia solo está, también, para terrorismo y se denomina “RATSP”.

Después tenemos otro pool en Islandia que, con los sucesos actuales, cobra importancia que es “ICI”, que básicamente cubre los riesgos de erupción volcánica y terremoto. Habiendo estado de actualidad recientemente por este motivo.

En Suecia también disponen de un pool de naturaleza que es obligatorio su contratación por póliza.

En Turquía han creado un pool para el riesgo de terremoto y otro para el terrorismo "FONDO".

### AUSTRALIA Y ASIA:

En Australia no nos encontramos con pools para riesgos de la naturaleza pero disponen del "PARC" para los riesgos de terrorismo. Donde no hay pool de terrorismo es en Nueva Zelanda pero allí, en lugar de crear un pool de riesgos de la naturaleza han creado un fondo para los desastres naturales en el que se puede acudir en caso de un evento catastrófico de origen natural.

Lo mismo pasa en la India donde sólo está el "Indian Terrorism Pool"; y en Israel donde está el "PTCF" sólo para amparar atentados terroristas.

### AFRICA Y AMÉRICA:

En el otro extremo tenemos África que excepto Sudáfrica que tiene el "SASRIA" para los riesgos de terrorismo, el resto de países no cuentan con opción alguna fuera del mercado asegurador

En América no hay pool alguno a excepción de los Estados Unidos donde tienen el "TRIA" para los riesgos de terrorismo. No obstante, podemos casi calificarlo de testimonial pues solo está en tres de sus estados. De pools de la naturaleza no hay ninguno. Ello parece sorprendente sobretodo en América Central y del Sur donde los riesgos de la naturaleza tienen magnitudes considerables y frecuencias contrastadas, sobre todo en las costas del Caribe tanto de los Estados Unidos como de Cuba y México.

### RIESGO MEDIOAMBIENTAL:

Este es un riesgo muy a tener en cuenta y, sobretodo, si nuestro ámbito de actuación es a nivel de la Unión Europea.

A raíz del desastre ecológico de la presa de Boliden, cercana al Parque Nacional de Doñana. Las autoridades de la Unión Europea legislaron mediante la directiva europea 2004/35 de 30 de Abril.

De la citada Directiva a destacar es el siguiente párrafo:

*"La prevención y reparación de los daños medioambientales debe llevarse a cabo mediante el fomento del principio con arreglo al cual "quien contamina paga", tal como se establece en el Tratado y coherentemente con el principio de desarrollo sostenible. El principio fundamental de la presente Directiva debe, por tanto, consistir en que un operador cuya actividad haya causado daños al medioambiente o haya supuesto una amenaza inminente de tales daños sea declarado responsable desde el punto de vista financiero a fin de inducir a los operadores a adoptar medidas y desarrollar prácticas dirigidas a minimizar los riesgos de que se produzcan daños*

*medioambientales, de forma que se reduzca su exposición a responsabilidades financieras”.*

De todo el párrafo hay un frase que es contundente *“quien contamina paga”*. Esto además al ser Directiva Europea se debe cumplir en todos los países que integran la Unión Europea aunque el desarrollo de las responsabilidades financieras y cuantificación de las mismas corresponde a cada país.

Por ello como he indicado, al ser una ley de ámbito europea a cada país le corresponde su desarrollo y forma de aplicación, pero ello no nos exime como asegurados a que aunque el país donde estemos ubicados no lo exija debemos estar cubiertos, al menos, en lo que haya legislado la UE.

En España esta cobertura tiene la opción del mercado asegurador y además a través de un pool de compañías aseguradoras que ofrecen capacidad y que las pólizas que emiten se ajusten en todo momento a las modificaciones legales que realice en cualquier momento el Estado.

Por ello, debemos tenerlo muy presente sobretodo si nuestra actividad puede causar un siniestro de cierta magnitud al medioambiente y, con más énfasi, si estamos implantados en algún país de la UE.

### **REASEGURO:**

Aunque este apartado parece que sólo debería afectar a la compañía aseguradora, lo que si está claro que el riesgo financiero siempre existe y debe ser contemplado.

Si hemos elegido el contratar pólizas locales en cada uno de los países una de las ventajas es que repartimos el riesgo en el mercado asegurador y posibles insolvencias aunque me ocasionarían problemas, pero puede que me garantizase la continuidad del grupo por el citado reparto de riesgo.

Si escogemos la opción de póliza master, además es la que sugerimos por el coste ajustado que nos da y la correcta y centralizada gestión del riesgo que ello conlleva.

Pero también puede ocasionar problemas, pues si se actúa tipo “fronting”, tanto la cedente como la compañía que reasegura deben garantizar buenos márgenes de solvencia y cumplir lo expuesto en el apartado 4 así como lo que desarrollaremos en los apartados siguientes en lo relacionado con la gestión de los siniestros.

Además hay que tener en cuenta que si la empresa que nos crea el Programa Internacional de Seguros está implantada en el país va a realizar la contratación con su homónimo del país en cuestión.

En cambio, si no tiene implantación puede realizar una suscripción vía reaseguro pero debemos ser conocedores de la legislación puesto que en algunos casos si no esta la Aseguradora dada de alta en el país como reaseguradora no podrá actuar. Otro caso es que la legislación de algunos países no permite reasegurar al cien por cien por lo que la cotización debe ser consensuada entre la aseguradora local y la “Managing”.

Si observamos alguna de estas incidencias debe conocer como se solventa pues podríamos encontrarnos que un riesgo local esta asegurado desde la póliza master en su totalidad pero sin existir póliza local, ello seria un incumplimiento de la legislación, no compliance, o, como se conoce el mundo asegurador, seria un riesgo "Non-Admitted".

No nos extenderemos en lo que implica un riesgo "Non-Admitted" al estar ya desarrollado en el apartado 7 anterior.

Pero si podemos poner como ejemplo Italia, que no pone impedimentos a reasegurar con una aseguradora/reaseguradora extranjera; pero el porcentaje de cesión nunca puede ser del 100%. Mínimo la compañía local italiana debe asumir un porcentaje, ya que su legislación así lo exige. En Marruecos además existe el órgano estatal "SNC", el cual te exige que como mínimo el 5% del riesgo se pasa a este organismo.

Después hay países como China o algunos de América del Sur que para poder operar como reasegurador debes darte de alta en un registro y pagar la correspondiente cuota, la cual si la compañía no tiene un determinado volumen de negocio ésta no compensa en ningún momento.

Por lo tanto como Asegurados debemos conocer y analizar estas situaciones pues si la Aseguradora incumple algún punto de la legislación vigente en el país nos puede afectar directa o indirectamente.

Todo ello además se ve magnificado si hay un siniestro, pues el flujo de indemnizaciones no tiene la fluidez suficiente y ello podría afectar a la continuidad del negocio, e incluso de la continuidad del grupo empresarial si la contingencia afectase a un cuello de botella de la empresa.





## 9.- Gestión e indemnización de los siniestros

En todos los apartados anteriores nos hemos centrado en las diversas opciones que tenemos para contratar un programa internacional de seguros así como algunas cláusulas y requerimientos a incluir en el contrato de seguro para que realmente tengamos controlados nuestros riesgos y, los que hayamos decidido transferir, que estén correctamente transferidos.

Es por lo tanto en el momento del siniestro, que el Asegurado percibe si ha contratado las coberturas necesarias y con la Aseguradora adecuada que le prestará el servicio esperado.

Es en el momento de la ocurrencia del siniestro cuando salen a la luz las posibles vacíos de cobertura que pueda tener la póliza o pólizas contratadas o, por el contrario, se confirma que todo está correcto y que realmente el riesgo que se quería transferir a la Aseguradora está cubierto al cien por cien o hasta el porcentaje que estimamos oportuno en el momento de la contratación.

Es entonces cuando podemos ver la implantación y solvencia de la Aseguradora.

A más solvencia, mayores serán las garantías de cobro de los perjuicios causados. Ganaremos agilidad en el cobro de las indemnizaciones, nos servirá para no tener problemas de caja a la hora de hacer frente a pagos que no estaban contemplados, ya que al haberlos transferido no tenemos contempladas partidas presupuestarias para ello y por lo tanto el plantearnos adelantos monetarios nos puede solucionar estos contratiempos.

Pero también es muy importante la implantación y organización de la misma, ya que por ejemplo en un siniestro de responsabilidad civil en la que como presunto causante de un daño puedo considerar que no hay culpabilidad por mi parte; o todo lo contrario, que sea el Asegurado el culpable.

Para ambos casos es muy importante que la Aseguradora disponga de una buena Asesoría Jurídica y que el abogado que defienda el caso sea un buen profesional, que conozca no solo la legislación que afecte al contrato de seguro sino al resto de legislaciones y estipulaciones que pudiesen afectar al siniestro.

El mismo ejemplo se puede trasladar para las redes de peritos tanto de daños materiales como de corporales.

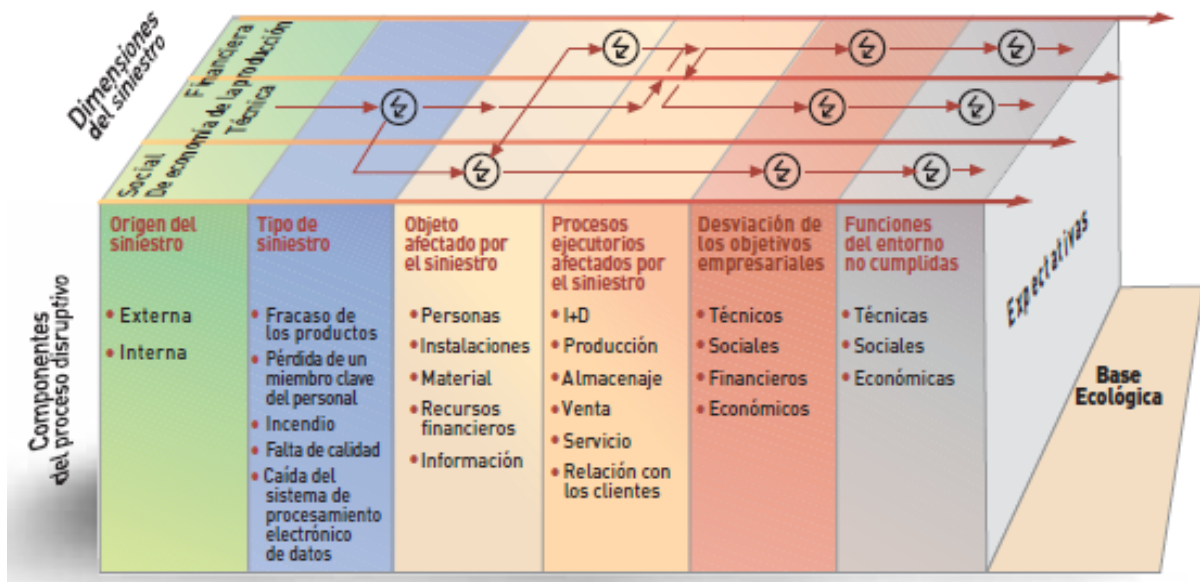
Normalmente, cuanto más implantación tiene una Aseguradora más desarrollada y formada tiene su red de profesionales ya sea propios o redes de profesionales externos y, obviamente, sus empleados.

Si una Aseguradora tiene deficiencias de implantación podemos encontrarnos con alguna laguna en las coberturas geográficas de los profesionales que deben atender el caso o bien que los profesionales con los que colabora habitualmente la Aseguradora no estén del todo preparados para la gestión de según que tipologías de sinies-

tros. Lo mismo puede ocurrir con los propios gestores del siniestro por parte de la Aseguradora.

Debemos tener en cuenta que los siniestros pueden ser de muy variada tipología y magnitud. Ello se puede reflejar de forma gráfica de la siguiente manera:

Gráfico 8. Tipología de siniestros



Fuente: Adrian Beer

Por lo tanto al ser un siniestro un hecho súbito, accidental e imprevisto cuya cuantía y/o afectación puede ser muy diversa, nos encontramos con la participación de diversas personas y/o instituciones que pueden, según define Adrian Beer en la revista "Observatorio de siniestros", ser partes permanentemente interesadas ("Permanent stakeholder) o partes interesadas en el momento del siniestro ("Contingency stakeholder").

Lo expuesto en el párrafo anterior, Adrian Beer en el mismo artículo lo representa gráficamente de forma muy acertada en el esquema siguiente:

Gráfico 9. Partes interesadas en el siniestro



Fuente: Adrian Beer

Como se puede ver, en según que casos, la complejidad del siniestro unido a la cantidad de personas intervinientes, hace que sea muy importante si prevenimos siniestros de cierta complejidad o cuantía, que la Aseguradora elegida tenga experiencia en el sector donde desarrollamos nuestra actividad.

Obviamente si solo nos centramos en un siniestro, la implicación de personas, empresas o instituciones que intervienen se reduce. Gráficamente Adrian Beer lo representa de la siguiente manera:

Gráfico 10. Personas implicadas



Fuente: Adrian Beer

Por lo tanto es muy importante cuando contratemos la póliza con una Aseguradora no solo ser conocedores de las coberturas que podemos obtener y limitaciones de las mismas, sino la posible respuesta de la misma en situación de una contingencia que pueda afectar de forma más o menos significativo a la cuenta de resultados de la empresa.

Por todo lo expuesto en este apartado, al tener diversas opciones de contratación lo que vamos a intentar exponer son las ventajas e inconvenientes en función de las dos opciones que hemos planteado en los Apartados 3 y 4 de la presente tesis teniendo en consideración todo lo que hemos indicado previamente.

### **9.1.- Gestión e indemnizaciones de los siniestros con póliza local**

El gestionar un siniestro mediante contratación de pólizas locales suscritas en cada país donde nos hemos implantado es describir la sistemática de una póliza normal que no forma parte de un programa internacional de seguros.

Lo que es muy conveniente antes de contratar una póliza de seguros es analizar con nuestro broker o agente de seguros los puntos que hemos indicado al inicio de este apartado 9.

Es decir, debemos analizar la solvencia de la misma. El feed-back que pueda aportarnos nuestro broker-agente en relación a la filosofía de trabajo y criterios internos de gestión de los siniestros. Además de intentar conocer el sector en el que mayor implantación tiene.

Por lo tanto al ser una póliza que se ha contratado con independencia respecto a la póliza que se ha suscrito para la compañía matriz los criterios a seguir deben ser los que aplique cada Aseguradora para la suscripción de una póliza de una empresa o riesgo local que no forme parte de un grupo multinacional.

Es por ello, que el tomar decisiones descentralizadas y que la contratación sea como una póliza única por país, perdemos el factor de economía de escala, y por tanto difícilmente tendrán cabida otros aspectos salvo los técnicos en el caso de siniestro.

Es decir, salvo que tengamos un volumen importante de primas para la aseguradora seremos un cliente más y en el peso que se añade en algunas decisiones el volumen de primas queda diluido.

Pero no obstante lo indicado en el párrafo anterior si la selección de compañía ha sido correcta y la contratación de coberturas han sido las adecuadas no tiene que haber problema alguno en la gestión de cualquier tipo de siniestro.

De todas formas según comentamos en el apartado tercero de esta tesis, nos podríamos encontrar que tengamos la necesidad de alguna cobertura específica que el mercado local no la da o no nos da la suficiente capacidad, pero esta situación la deberemos tener totalmente controlada y, si no se ha podido solucionar vía transferencia aseguradora deberemos aplicar lo expuesto en el apartado quinto y tener un plan de contingencias previsto para afrontarlo.

## 9.2.- Gestión e indemnizaciones de los siniestros con póliza master

Lo primero y más destacable es que con este sistema de contratación la casa matriz esté total y puntualmente informada de los siniestros en sus filiales. Sino de todos, de al menos los de cierta importancia o aquellos de una casuística singular.

Con la póliza master contratada, considerando obviamente la inclusión de la cláusula de diferencia en condiciones y diferencia en límites (DIC/DIL), a priori tenemos claras las coberturas de la póliza ya que son idénticas para todos los países.

Cuando ocurre un siniestro en una filial conocemos en todo momento el alcance de la cobertura.

El primer paso es declarar el siniestro a la póliza local que tengamos contratada.

La Aseguradora local se encargará de gestionar el siniestro con los profesionales que estime más adecuados al mismo y con los criterios que tenga establecidos.

Una vez tenga constancia la Aseguradora local de la magnitud del caso, normalmente y según esté formalizado el contrato de seguro, hay dos posibilidades de actuación:

- Póliza local sin reaseguro o sin reaseguro al 100% con la compañía master
- Póliza local tipo "fronting"

### Póliza local sin reaseguro o sin reaseguro al 100% con la compañía master:

Para este caso la compañía local gestiona el siniestro bajo sus criterios sin tener que considerar la existencia de un programa internacional y por lo tanto de una póliza master.

Esta póliza realiza la tasación y valoración de los daños e indemniza al Asegurado. No obstante, si hay algún concepto no cubierto o que el límite contratado en póliza no es suficiente respecto a los daños causados es cuando se activa la cobertura con la póliza master y, más concretamente, la cláusula DIC/DIL.

En ese momento es cuando es importante para agilizar el siniestro una buena colaboración y una confianza mutua entre Aseguradoras, pues si se activa esa cláusula la aseguradora de la casa matriz debe enviar a sus profesionales para realizar la tasación de los daños que deben cubrirse por esa cobertura, y por lo tanto el Asegurado tiene que volver a retomar buena parte de la labor que ha realizado con el perito de la Aseguradora local.

Otra posibilidad es que ante la previsión de que alguna cobertura o límite no llegue a cubrir los daños, el asegurado de la filial dé aviso a la Aseguradora de la matriz para que las labores de peritación se gestionen conjuntamente.

No obstante como he indicado anteriormente si hay relación de colaboración o confianza mutua, la aseguradora local realiza la peritación de la totalidad de los daños,

remite toda la documentación a la aseguradora de la casa matriz y ésta da la conformidad a la indemnización de los daños que tienen cobertura por la cláusula DIC/DIL. Pero en caso de que la magnitud de los daños sea considerable se puede realizar colaboración conjunta entre aseguradoras (local y master) y entre sus profesionales asignados al caso.

Además, debemos indicar que para esta opción la indemnización de los daños queden cubiertos por la cláusula DIC/DIL la compañía aseguradora master los indemnizará en el país donde esté situada y será a cargo del Asegurado el enviar la cuantía indemnizada a su filial. Salvo pacto expreso entre Aseguradoras, si hay reaseguro formalizado entre ellas, se podría intentar realizar el pago de la citada garantía en el país donde se ha producido el siniestro vía cargos de reaseguro.

#### Póliza local tipo "fronting":

En esta tipología de contratos queda claro que la relación es, y debe ser, fluida entre la aseguradora local y la master. Sobretudo teniendo en cuenta que todos los daños que se indemnicen por la póliza local vía borderós de reaseguro se cargaran a la compañía master.

Normalmente si son siniestros de cuantías no significativas o sin complejidades. la compañía local gestionará y posteriormente remitirá el cargo a la compañía aseguradora master. Aunque ello no impide que la Aseguradora master puede solicitar en cualquier momento la información necesaria de cualquier siniestro, independientemente de su cuantía.

Si el incidente es de cierta magnitud y más si hay cláusula DIC/DIL además de la más probable comunicación por parte del Asegurado local, la propia aseguradora informará de la magnitud para que la compañía master y se activa la colaboración entre ambas.

También puede darse el caso de que la aseguradora matriz (y reaseguradora al cien por cien del riesgo) envíe sus profesionales y realice la gestión directamente.

En conclusión, ambas opciones son muy buenas y aceptables siempre que haya buena conexión y comunicación entre aseguradoras. Pues de ello, seguro que se desprende agilidad en la gestión del siniestro, cosa que es muy importante para el Asegurado. A modo de ejemplo seguro que se agiliza más si interviene solo un perito que si están los de ambas aseguradoras.

Si a la póliza master le afecta la cláusula DIC/DIL puede existir la opción, siempre que la aseguradora local lo permita, de indemnizar la cantidad que resulte imputada a esa cobertura en el país de la filial y vía borderós de reaseguro se liquida entre compañías. Ello da una gran comodidad al cliente, implica reducción de costes y, sobre todo la eliminación de las tasas e impuestos que deben devengarse para enviar el monto de la indemnización al país local.

Según lo indicado en el párrafo anterior, si la aseguradora local aceptase el Asegurado se ahorraría, a diferencia de la opción de póliza local sin reaseguro, los costes de enviar la indemnización que resulte del DIC/DIL a su filial.

Como conclusión al presente apartado lo más importante es que haya buena relación y entendimiento entre aseguradoras para que ello redunde en un buen y ágil servicio en el momento del siniestro.





## 10.- Análisis D.A.F.O.

En este apartado lo que se pretende es hacer el análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de cada una de las opciones de contratación que tenemos. Obviamente, consideradas cada una por separado, por lo que, la combinación entre ellas podría modificar las conclusiones que se desprendan.

- Análisis DAFO para contratación de Programa Internacional de Seguros a través de **Compañía Aseguradora Multinacional**:

<p><b><u>DEBILIDADES:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exigencias entre filiales de los diferentes países</li> <li>- Implantación en el país</li> <li>- Volumen de primas</li> <li>- Productos y servicios</li> <li>- Desequilibrios entre filiales</li> </ul>	<p><b><u>AMENAZAS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Países sin implantación</li> <li>- Posición del grupo diferente por cada país</li> </ul>
<p><b><u>FORTALEZAS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnologías de la información</li> <li>- Control desde los Servicios Centrales</li> <li>- Costes ajustados</li> <li>- Buena comunicación</li> <li>- Oferta de todo tipo de soluciones aseguradoras</li> <li>- Agilidad en gestión DIC/DIL</li> <li>- Cumplimiento de la legislación y fiscalidad</li> <li>- Agilidad y facilidad en el pago de prestaciones.</li> </ul>	<p><b><u>OPORTUNIDADES:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercados emergentes</li> <li>- Creciente demanda de soluciones</li> <li>- Necesidades de ampliación alternativas</li> </ul>

A continuación realizaré una serie de aclaraciones a cada uno de los apartados:

### **DEBILIDADES:**

Queda claro que aunque la aseguradora local pertenezca a un grupo asegurador multinacional cada una de las filiales tiene diferentes criterios, conocimientos y exigencias, ello puede provocar algún conflicto en la contratación y gestión del programa de seguros.

Obviamente la implantación en el país afecta, y ya se ha descrito en anteriores apartados. Ello va ligado con el volumen de primas, pues puede afectar en la cuenta de resultados de la filial local.

Los dos apartados indicados anteriormente también afectan a los productos y servicios de la aseguradora en el país

Todo lo anterior provoca que sin lugar a dudas haya desequilibrios entre filiales y no todas podrán ofrecer los mismos servicios y lo más probable es que tampoco haya el mismo nivel de exigencias entre ellas.

#### AMENAZAS:

Aunque sea una compañía multinacional lo más probable es que no haya implantación en todos los países porque lo que se tendrá que buscar son soluciones alternativas.

Otra amenaza puede ser la situación económica del país o de la aseguradora, que puede hacer cambiar su política de implantación en función de ello, hecho que podría perjudicar al Asegurado.

#### FORTALEZAS:

Una de las mayores fortalezas es la unificación de sistemas.

Al haber una casa matriz del Grupo Asegurador Multinacional se puede realizar un correcto control y las tecnologías de la información seguramente estarán unificadas con lo que ayuda al flujo de la misma.

Al pertenecer a un mismo grupo seguro que la comunicación es buena y está normalizada.

Por lo tanto pueden ofrecer una mayor oferta de soluciones aseguradoras para todo tipo de peticiones.

El gestionar e indemnizar los siniestros se agiliza igualmente en caso de afectar a la cláusula DIC/DIL.

#### OPORTUNIDADES:

Obviamente hay que estar preparado para la implantación en los mercados emergentes para que cuando lo soliciten los clientes poder dar las soluciones adecuadas.

Además es un mercado en crecimiento y hay que ampliar y unificar los productos y servicios entre todos los miembros, para poder dar solución a la demanda de los asegurados.

O simplemente innovar en productos y servicios para fidelizar.

Sin olvidarnos de que se debe intentar estar en contacto con el Asegurado para solucionarle todas las necesidades que le pudiesen ir saliendo en el desarrollo de su actividad.

- Análisis DAFO para contratación de Programa Internacional de Seguros a través de **Compañía Aseguradora Local**:

<p><b><u>DEBILIDADES:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exigencias entre Aseguradoras</li> <li>- Falta de comunicación</li> <li>- Falta de un control centralizado exigente.</li> <li>- Volumen de primas</li> <li>- Productos y servicios</li> <li>- Falta de flexibilidad de las compañías locales.</li> <li>- Límites concedidos en póliza local</li> <li>- Inconsistencia en calidad</li> <li>- Tecnologías de la Información</li> </ul>	<p><b><u>AMENAZAS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desequilibrio entre miembros</li> <li>- Crecimiento rápido de la L.P.S.</li> <li>- Cambios en la legislación y fiscalidad</li> </ul>
<p><b><u>FORTALEZAS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costes ajustados</li> <li>- Calidad de los miembros</li> <li>- Presencia global incomparable</li> <li>- Buena organización de los Servicios Centrales</li> <li>- Oferta de cumplimiento legislativo y fiscal al cien por cien.</li> <li>- Buena infraestructura</li> <li>- Voluntad de ayuda</li> <li>- Acuerdos de servicio</li> <li>- Reemplazo rápido de los miembros</li> <li>- Red atractiva.</li> </ul>	<p><b><u>OPORTUNIDADES:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creciente demanda de soluciones</li> <li>- Necesidades de ampliación de alternativas</li> <li>- Mercados emergentes en Asia y Sudamérica</li> </ul>

A continuación realizaré una serie de aclaraciones a cada uno de los apartados:

**DEBILIDADES:**

La actual situación económica puede hacer que haya requerimientos excesivos de unas aseguradoras respecto a otras sobre todo si se tiene en consideración su volumen.

La falta de comunicación y un control centralizado también puede ser una debilidad, aunque si está bien resuelto, pasaría a ser una fortaleza al igual que las Tecnologías de la Información.

Obviamente el volumen de primas si no es significativo siempre se pierde algo de agilidad en la gestión del programa de seguros. En cuanto a los productos y servicios ofrecidos por las aseguradoras lo más probable es que varíen de forma más o menos significativa para cada país. Lo que queda claro es que las pólizas de particulares tendrán una consideración diferente que la de las grandes cuentas o negocios.

Cada compañía local tiene sus criterios de contratación y ello afecta a lo que indicamos como flexibilidad y a los límites concedidos aunque esto último con la cláusula DIL se puede solucionar.

### AMENAZAS:

Lo mismo que hemos comentado en el apartado de debilidades sirve aquí, el desequilibrio hace que no todas las compañías locales puedan estar en las mismas condiciones de exigencias. La Libre Prestación de Servicios está claro que es una gran competidora.

Los cambios legislativos pueden provocar que una póliza “fronting” por un cambio legislativo pase a ser una operación ilegal.

### FORTALEZAS:

Obviamente se ajustan costes de forma significativa y ello se revierte en la prima a pagar por el Asegurado ayudado por la infraestructura. La cobertura es global y los miembros están todos dentro de los primeros puestos de los rankings de cada país garantizándose con ello reemplazos de calidad en caso de no cumplir requisitos.

Al haber acuerdos de servicio implica que haya buena voluntad y que haya cooperación y ayuda mutua entre aseguradoras.

### OPORTUNIDADES:

Obviamente es un mercado en crecimiento y hay que ampliar y unificar los productos y servicios entre todos los miembros, para poder dar solución a la demanda de los asegurados.

Además se debe intentar estar en contacto con el Asegurado para solucionarle todas las necesidades que le pudiesen ir saliendo en el desarrollo de su actividad.

Al ser una red global implica que hay soluciones para cada uno de los países emergentes sobre todo de Asia y Sudamérica.

- Análisis DAFO para contratación de Programa Internacional de Seguros a través de **Bróker Multinacional**:

<b><u>DEBILIDADES:</u></b> - Volumen por cliente y país - Relación entre Broker y Aseguradora - Asimilación de coberturas entre póliza local y master	<b><u>AMENAZAS:</u></b> - Desequilibrio entre filiales - Situación financiera global - Situación de la compañía aseguradora local
<b><u>FORTALEZAS:</u></b> - Estructura organizativa - Tecnologías de la información - Implantación - Prestigio del bróker - Volumen de primas - Control centralizado - Búsqueda de la mejor oferta	<b><u>OPORTUNIDADES:</u></b> - Mercados emergentes - Creciente demanda de soluciones - Necesidades de ampliación de alternativas

A continuación realizaré una serie de aclaraciones a cada uno de los apartados:

### DEBILIDADES:

Normalmente este tipo de corredores gestionan grandes cuentas ello puede conllevar que si gestionan un riesgo que para el país master es muy importante pero para el país local no lo es tanto, esto provoque que no se le dé el mismo trato preferencial.

Otra problemática son las relaciones entre broker y aseguradora ya que ello puede llevar a distorsiones en la gestión o problemáticas de otros casos que nos afectasen. Al no ser directamente compañía puede haber diferencias en la asimilación de las coberturas locales y los de la master.

### FORTALEZAS:

Al ser una multinacional seguro que existirá un control centralizado ayudado por las tecnologías de la información, estructura organizativa y un dialogo fluido entre filiales.

La implantación es parte de su fuerza y normalmente tienen una buena imagen de marca.

Que tengan un importante volumen de primas ayuda a poder conseguir una buena oferta. Además parte de su trabajo es buscar en el mercado la mejor oferta según los requerimientos establecidos.

### AMENAZAS:

Obviamente al igual que para una compañía aseguradora multinacional hay diferencias entre filiales y ello puede llegar a afectar en mayor o menor medida.

Al ser multinacional la situación financiera del grupo o de una zona en concreto puede llegar a afectar a la filial de otro país y perder servicios, calidad, etc.

Y no menos importante es que son brókers, y no compañías, por lo que deben considerar la situación económico-financiera en la que se encuentran las compañías con las que colaboran.

### OPORTUNIDADES:

Al igual que para las compañías aseguradoras deben estar situadas en los mercados emergentes o tener preparado un plan en caso de peticiones.

Además de estar permanentemente en contacto con el cliente y el resto de mercado para preveer nuevas necesidades o alternativas a las coberturas que ya se tienen contratadas.

- Análisis DAFO para contratación de Programa Internacional de Seguros a través de **Broker Local**:

<p><b><u>DEBILIDADES:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad de los miembros</li> <li>- Comunicación entre brókers</li> <li>- Experiencia del bróker</li> <li>- Volumen de primas</li> <li>- Tecnologías de la información</li> <li>- Asimilación de coberturas entre póliza local y master.</li> <li>- Nuevos miembros</li> <li>- Control centralizado</li> </ul>	<p><b><u>AMENAZAS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Países sin implantación</li> <li>- Implantación en países emergentes</li> <li>- Situación de la compañía aseguradora local</li> </ul>
<p><b><u>FORTALEZAS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantación local</li> <li>- Conocimiento del mercado</li> <li>- Conocimiento de la legislación</li> <li>- Buena infraestructura</li> <li>- Voluntad de ayuda</li> <li>- Búsqueda de la mejor oferta</li> <li>- Oferta de todo tipo de soluciones aseguradoras</li> </ul>	<p><b><u>OPORTUNIDADES:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creciente demanda de soluciones</li> <li>- Necesidades de ampliación alternativas</li> </ul>

A continuación realizaré una serie de aclaraciones a cada uno de los apartados:

**DEBILIDADES:**

Debemos tener conocimiento del criterio de selección de los colaboradores para poder dar un correcto servicio y agilidad a la hora de captar nuevos miembros. La comunicación entre ellos, sobretodo en el idioma, puede ser un handicap sobre todo para agilizar las contrataciones o gestión de siniestros. La experiencia en según que productos es muy importante y se deberá valorar.

Se debería disponer de un control centralizado y apoyado por tecnologías de la información.

Al no ser directamente compañía aseguradora puede haber diferencias en la similitud de las coberturas locales y de la póliza master.

**FORTALEZAS:**

Son brókers con implantación local contrastada y con una buena infraestructura para poder dar un servicio adecuado. Con conocimiento del mercado local y de su legislación.

Como corredores buscarán en el mercado la mejor oferta según nuestros requerimientos además de poder conseguir todo tipo de soluciones aseguradoras.

#### AMENAZAS:

Ellos se pueden trasladar a países emergentes, pues buscar un colaborador se hace difícil si no disponemos de él, pero tenemos la necesidad de encontrarnos con que se genere un problema importante en la gestión del programa.

No menos importante es que son brókers, y no compañías aseguradoras, por lo que se debe considerar la situación económico-financiera en la que se encuentran las compañías aseguradoras con las que colaboran.

#### OPORTUNIDADES:

Además de estar permanentemente en contacto con el cliente y el resto de mercado para prever nuevas necesidades o alternativas a las coberturas que ya se tienen contratadas.

- Análisis DAFO para contratación de Programa Internacional de Seguros a través de una **Cautiva** o mediante **“Non-Admitted”**:

En relación a las cautivas no realizaré un análisis DAFO, pero me gustaría mencionar que la principal ventaja/inconveniente de dicha opción.

La ventaja principal es la fiscalidad y el control de los costes de las primas de seguro. Y su principal inconveniente es que la cautiva al pertenecer al mismo grupo empresarial los resultados de ésta pueden afectar a la cuenta de resultados consolidada.

En cuanto a los riesgos “Non Admitted” no se realiza el análisis DAFO al ser una operación ilegal.





## 11. Conclusiones

Dada la situación económica actual y los problemas causados por la crisis mundial queda patente la importancia de tener un adecuado Programa de Seguros.

La crisis económica de lo que se ha denominado las “*subprime*”, ha puesto de manifiesto que la economía es global y los problemas de un país pueden afectar a otro de forma inmediata. Por lo que como Asegurado, debo tener en consideración la solvencia de la Aseguradora ya que a ella le voy a transferir parte de mis riesgos y, por tanto, en caso de ocurrencia de un siniestro su intervención es imprescindible y de su correcta actuación incluso puede llegar a depender la continuidad del negocio.

Otro punto muy importante es el cumplimiento de la legislación vigente en cada país y el pago de los impuestos por los contratos de seguros realizados en el país donde se encuentra el riesgo asegurado.

Ha quedado totalmente patente que los sistemas de regulación y los órganos de control de los sistemas financieros son muy necesarios y han cobrado una notable importancia y relevancia. Por ello, en caso de algún incumplimiento, puede significar sanciones económicas e incluso podría conllevar una pérdida de imagen de nuestra marca, tanto de la Aseguradora como del Asegurado.

Como se ha detallado en caso de ocurrencia de una contingencia que es cuando podremos verificar si las acciones de gerencia de riesgos realizadas por la empresa son correctas y si la transferencia de riesgos a la aseguradora ha cumplido con las expectativas puestas en ella o, por el contrario, debemos realizar provisiones extraordinarias para devolver la actividad a su curso normal lo antes posible.

No menos importante es contratar las coberturas mas adecuadas. Solo tenemos que recordar el incendio del edificio Windsor en Madrid donde se tuvo que denegar el acceso a los riesgos colindantes por el riesgo de derrumbe de los restos siniestrados. O la reciente nevada en Girona que causó la caída del tendido eléctrico conllevando ello la paralización de muchas actividades. Todos son daños materiales externos a nuestra actividad pero que nos causan una paralización de nuestro negocio.

Son dos casos que puede que no tengamos contemplados y el impacto que puede causar en la cuenta de resultados puede llegar a ser tan significativo que en algún caso podría peligrar la continuidad del negocio, ya que en un entorno tan competitivo el retraso en una entrega puede llegar a provocar la pérdida del cliente.

Por lo tanto es muy importante en primer lugar analizar quien es nuestro asesor de seguros, *broker*, que nos pueda ayudar a analizar el riesgo, las *coberturas* que necesitamos y, posteriormente, buscar la *aseguradora* que estimemos más conveniente. Eso si, comprobando siempre la *solvencia* y experiencia de la misma.

Las acciones indicadas en el párrafo anterior deben realizarse para cada país donde nos vayamos a implantar y siempre contar con el asesoramiento del broker y asegu-

radora de la casa matriz. Y que las comunicaciones entre aseguradora y broker de la casa matriz con los de la filial sean lo más fluidas posible.

Es importante que contemos en cada país con una aseguradora que además de solvencia tenga experiencia en nuestro ámbito de actividad. Las empresas no tienen experiencia en la gestión de contingencias puesto que no es su día a día pero para las aseguradoras sí.

Por ello contar con una aseguradora que tenga personal cualificado y profesionales capacitados, externos o no, y empresas colaboradoras ayuda y agiliza de forma notable la tramitación de los siniestros y sin lugar a dudas conllevará a la minimización del tiempo y a la reducción de los costes necesarios para volver a la normalidad.

Resumiendo, en un mundo globalizado no debemos solo contemplar los riesgos intrínsecos a la empresa, sino realizar un estudio de los riesgos externos. Una vez conocidos debemos ver como debemos actuar y en caso de transferirlos ver a quién y con qué garantías.

## 12. Bibliografía

CEA Insurers of Europe, Indirect Taxation on Insurance, Contracts in Europe (March 2009).

Consortio de Compensación de Seguros, La cobertura aseguradora de las catástrofes naturales (Diversidad de sistemas). Año 2.008

INI NEWS, revista de la Internacional Network of Insurance. Diversas publicaciones del año 1998 al 2009.

Intranet de INI. [www.ininetwork.com](http://www.ininetwork.com)

Intranet Munich Re. [www.munichre.com](http://www.munichre.com)

Alfonso Nájera y Carmen García (Consortio de Compensación de Seguros) La cobertura de terrorismo: algunos apuntes sobre un riesgo muy especial. Revista trebol nº 41. Año 2006

Internacional Association of Insurance Supervisors. Report on Insurance Laws, Regulations and Practices in IAIS. Año 2.008

Internacional Association of Insurance Supervisors. Global Reinsurance Market Report. Año 2.009.

Pierre-Alexandre Bapst. El mapa de riesgos, punto de partida para una buena gerencia global de riesgos. Revista gerencia de riesgos nº 85 año 2004

Adrian Beer. La gestión de siniestros ilustrada con el ejemplo de un gran incendio. Revista Gerencia de Riesgos y Seguros nº 100, año 2.008

Seguros Catalana Occidente. Diversa documentación utilizada en gestión interna.

Información de diversas páginas web:

[www.marsh.com](http://www.marsh.com)

[www.aon.com](http://www.aon.com)

[www.willis.com](http://www.willis.com)

[www.eubronet.com](http://www.eubronet.com)

[www.uniba-partners.com](http://www.uniba-partners.com)

[www.wbnqglobal.com](http://www.wbnqglobal.com)

[www.euribron.com](http://www.euribron.com)



# Eduard Fillet Catarina

## **Datos personales:**

Fecha de nacimiento: 28 de noviembre de 1967

Localidad: Lleida

## **Datos académicos:**

Ingeniero Técnico Industrial, especialidad en Máquinas Eléctricas, por la UPC de Barcelona

Diploma de Perito de Seguros (Generalitat de Catalunya) en la especialidad de Incendios y riesgos diversos - Automóviles – Comisario de Averías.

Diplomado en Reconstrucción de Accidentes de Tráfico por el Centro Zaragoza

Diplomado en Seguridad contra Incendios por Cepreven

## **Datos profesionales:**

Desde 1.987 al 1990 contratos temporales en el Servicio de Extinción de Incendios de la Generalitat de Catalunya.

En 1.991 me incorporo, como Técnico facultativo, a PREPERSA empresa filial del Grupo Catalana Occidente, realizando las siguientes funciones:

- Supervisión y control de las redes de profesionales externos que colaboran con la compañía (peritos autos, diversos, empresa reparadoras y talleres)
- Peritación de siniestros de daños materiales
- Realización de informes de Reconstrucción de Accidentes de Tráfico y su defensa en el juzgado, si procede.
- Inspección y verificación de riesgos.
- Realización de cursos de prevención de incendios y robo.
- Realización de cursos sobre temas periciales específicos.

En el año 2.003, en PREPERSA, se me asigna la gerencia del control y supervisión de las inspecciones y verificaciones de riesgo así como de los siniestros de magnitud (>100.000 Euros) y de los siniestros singulares.

Desde septiembre de 2007 hasta la actualidad, estoy en Seguros Catalana Occidente, más concretamente en la Unidad de Grandes Riesgos, siendo de mi responsabilidad los productos de Seguros de Daños donde se incluyen, entre otros, los destinados a Riesgos Industriales.



**COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”**  
Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras  
Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona

**PUBLICACIONES**

- 1.- Francisco Abián Rodríguez: “Modelo Global de un Servicio de Prestaciones Vida y su interrelación con Suscripción” 2005/2006
- 2.- Erika Johanna Aguilar Olaya: “Gobierno Corporativo en las Mutualidades de Seguros” 2005/2006
- 3.- Alex Aguyé Casademunt: “La Entidad Multicanal. Elementos clave para la implantación de la Estrategia Multicanal en una entidad aseguradora” 2009/2010
- 4.- José María Alonso-Rodríguez Piedra: “Creación de una plataforma de servicios de siniestros orientada al cliente” 2007/2008
- 5.- Jorge Alvez Jiménez: “Innovación y excelencia en retención de clientes” 2009/2010
- 6.- Anna Aragonés Palom: “El Cuadro de Mando Integral en el Entorno de los seguros Multirriesgo” 2008/2009
- 7.- Maribel Avila Ostos: “La tele-suscripción de Riesgos en los Seguros de Vida” 2009/20010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L'ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldés Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d'Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El PPlan de Contingencias en la Empresa de Seguros” 2010/2011
- 21.- Francisco Javier Cortés Martínez: “Análisis Global del Seguro de Decesos” 2003-2004
- 22.- María Carmen Ceña Nogué: “El Seguro de Comunidades y su Gestión” 2009/2010
- 23.- Jordi Cots Paltor: “Control Interno. El auto-control en los Centros de Siniestros de Automóviles” 2007/2008
- 24.- Montserrat Cunillé Salgado: “Los riesgos operacionales en las Entidades Aseguradoras” 2003-2004
- 25.- Ricard Doménech Pagés: “La realidad 2.0. La percepción del cliente, más importante que nunca” 2010/2011

- 26.- Luis Domínguez Martínez: "Formas alternativas para la Cobertura de Riesgos" 2003-2004
- 27.- Marta Escudero Cutal: "Solvencia II. Aplicación práctica en una entidad de Vida" 2007/2008
- 28.- Salvador Esteve Casablanco: "La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro" 2005/2006
- 29.- Alvaro de Falguera Gaminde: "Plan Estratégico de una Correduría de Seguros Náuticos" 2004/2005
- 30.- Isabel M<sup>a</sup> Fernández García: "Nuevos aires para las Rentas Vitalicias" 2006/2007
- 31.- Eduard Fillet Catarina: "Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros" 2009/2010
- 32.- Pablo Follana Murcia: "Métodos de Valoración de una Compañía de Seguros. Modelos Financieros de Proyección y Valoración consistentes" 2004/2005
- 33.- Juan Fuentes Jassé: "El fraude en el seguro del Automóvil" 2007/2008
- 34.- Xavier Gabarró Navarro: ""El Seguro de Protección Jurídica. Una oportunidad de Negocio"" 2009/2010
- 35.- Josep María Galcerá Gombau: "La Responsabilidad Civil del Automóvil y el Daño Corporal. La gestión de siniestros. Adaptación a los cambios legislativos y propuestas de futuro" 2003-2004
- 36.- Luisa García Martínez: "El Carácter tuitivo de la LCS y los sistemas de Defensa del Asegurado. Perspectiva de un Operador de Banca Seguros" 2006/2007
- 37.- Fernando García Giralt: "Control de Gestión en las Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 38.- Jordi García-Muret Ubis: "Dirección de la Sucursal. D. A. F. O." 2006/2007
- 39.- David Giménez Rodríguez: "El seguro de Crédito: Evolución y sus Canales de Distribución" 2008/2009
- 40.- Juan Antonio González Arriete: "Línea de Descuento Asegurada" 2007/2008
- 41.- Miquel Gotés Grau: "Assegurances Agràries a BancaSeguros. Potencial i Sistema de Comercialització" 2010/2011
- 42.- Jesús Gracia León: "Los Centros de Siniestros de Seguros Generales. De Centros Operativos a Centros Resolutivos. De la optimización de recursos a la calidad de servicio" 2006/2007
- 43.- José Antonio Guerra Díez: "Creación de unas Tablas de Mortalidad Dinámicas" 2007/2008
- 44.- Santiago Guerrero Caballero: "La politización de las pensiones en España" 2010/2011
- 45.- Francisco J. Herencia Conde: "El Seguro de Dependencia. Estudio comparativo a nivel internacional y posibilidades de desarrollo en España" 2006/2007
- 46.- Francisco Javier Herrera Ruiz: "Selección de riesgos en el seguro de Salud" 2009/2010
- 47.- Alicia Hoya Hernández: "Impacto del cambio climático en el reaseguro" 2008/2009
- 48.- Jordi Jiménez Baena: "Creación de una Red de Agentes Exclusivos" 2007/2008
- 49.- Oriol Jorba Cartoixà: "La oportunidad aseguradora en el sector de las energías renovables" 2008/2009
- 50.- Anna Juncá Puig: "Una nueva metodología de fidelización en el sector asegurador" 2003/2004
- 51.- Ignacio Lacalle Goría: "El artículo 38 Ley Contrato de Seguro en la Gestión de Siniestros. El procedimiento de peritos" 2004/2005
- 52.- M<sup>a</sup> Carmen Lara Ortíz: "Solvencia II. Riesgo de ALM en Vida" 2003/2004
- 53.- Haydée Noemí Lara Téllez: "El nuevo sistema de Pensiones en México" 2004/2005
- 54.- Marta Leiva Costa: "La reforma de pensiones públicas y el impacto que esta modificación supone en la previsión social" 2010/2011
- 55.- Victoria León Rodríguez: "Problemàtica del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004



- 57.- Victor Lombardero Guarner: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunidades de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011
- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008
- 62.- Miguel Ángel Martínez Boix: "Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros" 2005/2006
- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010
- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- Dolors Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La Internalización de la Empresa Española" 2009/2010
- 67.- Angela Milla Molina: "La Gestión de la Previsión Social Complementaria en las Compañías de Seguros. Hacia un nuevo modelo de Gestión" 2004/2005
- 68.- Montserrat Montull Rossón: "Control de entidades aseguradoras" 2004/2005
- 69.- Eugenio Morales González: "Oferta de licuación de patrimonio inmobiliario en España" 2007/2008
- 70.- Lluís Morales Navarro: "Plan de Marketing. División de Bancaseguros" 2003/2004
- 71.- Sonia Moya Fernández: "Creación de un seguro de vida. El éxito de su diseño" 2006/2007
- 72.- Rocio Moya Morón: "Creación y desarrollo de nuevos Modelos de Facturación Electrónica en el Seguro de Salud y ampliación de los modelos existentes" 2008/2009
- 73.- María Eugenia Mugerza Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006
- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006
- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005
- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005
- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005
- 83.- Montserrat Pascual Villacampa: "Proceso de Tarificación en el Seguro del Automóvil. Una perspectiva técnica" 2005/2006
- 84.- Marco Antonio Payo Aguirre: "La Gerencia de Riesgos. Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management" 2006/2007
- 85.- Patricia Pérez Julián: "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador" 2008/2009
- 86.- María Felicidad Pérez Soro: "La atención telefónica como transmisora de imagen" 2009/2010

- 87.- Marco José Piccirillo: "Ley de Ordenación de la Edificación y Seguro. Garantía Decenal de Daños" 2006/2007
- 88.- Irene Plana Güell: "Sistemas d'Informació Geogràfica en el Sector Assegurador" 2010/2011
- 89.- Sonia Plaza López: "La Ley 15/1999 de Protección de Datos de carácter personal" 2003/2004
- 90.- Pere Pons Pena: "Identificación de Oportunidades comerciales en la Provincia de Tarragona" 2007/2008
- 91.- María Luisa Postigo Díaz: "La Responsabilidad Civil Empresarial por accidentes del trabajo. La Prevención de Riesgos Laborales, una asignatura pendiente" 2006/2007
- 92.- Jordi Pozo Tamarit: "Gerencia de Riesgos de Terminales Marítimas" 2003/2004
- 93.- Francesc Pujol Niñerola: "La Gerencia de Riesgos en los grupos multisectoriales" 2003-2004
- 94.- M<sup>a</sup> del Carmen Puyol Rodríguez: "Recursos Humanos. Breve mirada en el sector de Seguros" 2003/2004
- 95.- Antonio Miguel Reina Vidal: "Sistema de Control Interno, Compañía de Vida. Bancaseguros" 2006/2007
- 96.- Marta Rodríguez Carreiras: "Internet en el Sector Asegurador" 2003/2004
- 97.- Juan Carlos Rodríguez García: "Seguro de Asistencia Sanitaria. Análisis del proceso de tramitación de Actos Médicos" 2004/2005
- 98.- Mónica Rodríguez Nogueiras: "La Cobertura de Riesgos Catastróficos en el Mundo y soluciones alternativas en el sector asegurador" 2005/2006
- 99.- Susana Roquet Palma: "Fusiones y Adquisiciones. La integración y su impacto cultural" 2008/2009
- 100.- Santiago Rovira Obradors: "El Servei d'Assegurances. Identificació de les variables clau" 2007/2008
- 101.- Carlos Ruano Espí: "Microseguro. Una oportunidad para todos" 2008/2009
- 102.- Mireia Rubio Cantisano: "El Comercio Electrónico en el sector asegurador" 2009/2010
- 103.- María Elena Ruíz Rodríguez: "Análisis del sistema español de Pensiones. Evolución hacia un modelo europeo de Pensiones único y viabilidad del mismo" 2005/2006
- 104.- Eduardo Ruiz-Cuevas García: "Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto. El Taller de Productos" 2006/2007
- 105.- Pablo Martín Sáenz de la Pascua: "Solvencia II y Modelos de Solvencia en Latinoamérica. Sistemas de Seguros de Chile, México y Perú" 2005/2006
- 106.- Carlos Sala Farré: "Distribución de seguros. Pasado, presente y tendencias de futuro" 2008/2009
- 107.- Ana Isabel Salguero Matarín: "Quién es quién en el mundo del Plan de Pensiones de Empleo en España" 2006/2007
- 108.- Jorge Sánchez García: "El Riesgo Operacional en los Procesos de Fusión y Adquisición de Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 109.- María Angels Serral Floreta: "El lucro cesante derivado de los daños personales en un accidente de circulación" 2010/2011
- 110.- David Serrano Solano: "Metodología para planificar acciones comerciales mediante el análisis de su impacto en los resultados de una compañía aseguradora de No Vida" 2003/2004
- 111.- Jaume Siberta Durán: "Calidad. Obtención de la Normativa ISO 9000 en un centro de Atención Telefónica" 2003/2004
- 112.- María Jesús Suárez González: "Los Poolings Multinacionales" 2005/2006
- 113.- Miguel Torres Juan: "Los siniestros IBNR y el Seguro de Responsabilidad Civil" 2004/2005
- 114.- Carlos Travé Babiano: "Provisiones Técnicas en Solvencia II. Valoración de las provisiones de siniestros" 2010/2011
- 115.- Rosa Viciano García: "Banca-Seguros. Evolución, regulación y nuevos retos" 2007/2008

- 116.- Ramón Vidal Escobosa: "El baremo de Daños Personales en el Seguro de Automóviles" 2009/2010
- 117.- Tomás Wong-Kit Ching: "Análisis del Reaseguro como mitigador del capital de riesgo" 2008/2009
- 118.- Yibo Xiong: "Estudio del mercado chino de Seguros: La actualidad y la tendencia" 2005/2006
- 119.- Beatriz Bernal Callizo: "Póliza de Servicios Asistenciales" 2003/2004
- 120.- Marta Bové Badell: "Estudio comparativo de evaluación del Riesgo de Incendio en la Industria Química" 2003/2004
- 121.- Ernest Castellón Teixidó: "La edificación. Fases del proceso, riesgos y seguros" 2004/2005
- 122.- Sandra Clusella Giménez: "Gestió d'Actius i Passius. Inmunització Financera" 2004/2005
- 123.- Miquel Crespí Argemí: "El Seguro de Todo Riesgo Construcción" 2005/2006
- 124.- Yolanda Dengra Martínez: "Modelos para la oferta de seguros de Hogar en una Caja de Ahorros" 2007/2008
- 125.- Marta Fernández Ayala: "El futuro del Seguro. Bancaseguros" 2003/2004
- 126.- Antonio Galí Isus: "Inclusión de las Energías Renovables en el sistema Eléctrico Español" 2009/2010
- 127.- Gloria Gorbea Bretones: "El control interno en una entidad aseguradora" 2006/2007
- 128.- Marta Jiménez Rubio: "El procedimiento de tramitación de siniestros de daños materiales de automóvil: análisis, ventajas y desventajas" 2008/2009
- 129.- Lorena Alejandra Libson: "Protección de las víctimas de los accidentes de circulación. Comparación entre el sistema español y el argentino" 2003/2004
- 130.- Mario Manzano Gómez: "La responsabilidad civil por productos defectuosos. Solución aseguradora" 2005/2006
- 131.- Àlvar Martín Botí: "El Ahorro Previsión en España y Europa. Retos y Oportunidades de Futuro" 2006/2007
- 132.- Sergio Martínez Olivé: "Construcción de un modelo de previsión de resultados en una Entidad Aseguradora de Seguros No Vida" 2003/2004
- 133.- Pilar Miracle Vázquez: "Alternativas de implementación de un Departamento de Gestión Global del Riesgo. Aplicado a empresas industriales de mediana dimensión" 2003/2004
- 134.- María José Morales Muñoz: "La Gestión de los Servicios de Asistencia en los Multirriesgo de Hogar" 2007/2008
- 135.- Juan Luis Moreno Pedroso: "El Seguro de Caución. Situación actual y perspectivas" 2003/2004
- 136.- Rosario Isabel Pastrana Gutiérrez: "Creació d'una empresa de serveis socials d'atenció a la dependència de les persones grans enfocada a productes d'assegurances" 2007/2008
- 137.- Joan Prat Rifá: "La Previsió Social Complementaria a l'Empresa" 2003/2004
- 138.- Alberto Sanz Moreno: "Beneficios del Seguro de Protección de Pagos" 2004/2005
- 139.- Judith Safont González: "Efectes de la contaminació i del estils de vida sobre les assegurances de salut i vida" 2009/2010
- 140.- Carles Soldevila Mejías: "Models de gestió en companyies d'assegurances. Outsourcing / Insourcing" 2005/2006
- 141.- Olga Torrente Pascual: "IFRS-19 Retribuciones post-empleo" 2003/2004
- 142.- Annabel Roig Navarro: "La importancia de las mutualidades de previsión social como complementarias al sistema publico" 2009/2010
- 143.- José Angel Ansón Tortosa: "Gerencia de Riesgos en la Empresa española" 2011/2012
- 144.- María Mercedes Bernués Burillo: "El permiso por puntos y su solución aseguradora" 2011/2012

- 145.- Sònia Beulas Boix: "Prevención del blanqueo de capitales en el seguro de vida" 2011/2012
- 146.- Ana Borràs Pons: "Teletrabajo y Recursos Humanos en el sector Asegurador" 2011/2012
- 147.- María Asunción Cabezas Bono: "La gestión del cliente en el sector de bancaseguros" 2011/2012
- 148.- María Carrasco Mora: "Matching Premium. New approach to calculate technical provisions Life insurance companies" 2011/2012
- 149.- Eduard Huguet Palouzie: "Las redes sociales en el Sector Asegurador. Plan social-media. El Community Manager" 2011/2012
- 150.- Laura Monedero Ramírez: "Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 pilares de Solvencia II" 2011/2012
- 151.- Salvador Obregón Gomá: "La Gestión de Intangibles en la Empresa de Seguros" 2011/2012
- 152.- Elisabet Ordóñez Somolinos: "El sistema de control Interno de la Información Financiera en las Entidades Cotizadas" 2011/2012
- 153.- Gemma Ortega Vidal: "La Mediación. Técnica de resolución de conflictos aplicada al Sector Asegurador" 2011/2012
- 154.- Miguel Ángel Pino García: "Seguro de Crédito: Implantación en una aseguradora multirramo" 2011/2012
- 155.- Genevieve Thibault: "The Customer Experience as a Source of Competitive Advantage" 2011/2012
- 156.- Francesc Vidal Bueno: "La Mediación como método alternativo de gestión de conflictos y su aplicación en el ámbito asegurador" 2011/2012
- 157.- Mireia Arenas López: "El Fraude en los Seguros de Asistencia. Asistencia en Carretera, Viaje y Multirriesgo" 2012/2013
- 158.- Lluís Fernández Rabat: "El proyecto de contratos de Seguro-IFRS4. Expectativas y realidades" 2012/2013
- 159.- Josep Ferrer Arilla: "El seguro de decesos. Presente y tendencias de futuro" 2012/2013
- 160.- Alicia García Rodríguez: "El Cuadro de Mando Integral en el Ramo de Defensa Jurídica" 2012/2013
- 161.- David Jarque Solsona: "Nuevos sistemas de suscripción en el negocio de vida. Aplicación en el canal bancaseguros" 2012/2013
- 162.- Kamal Mustafá Gondolbeu: "Estrategias de Expansión en el Sector Asegurador. Matriz de Madurez del Mercado de Seguros Mundial" 2012/2013
- 163.- Jordi Núñez García: "Redes Periciales. Eficacia de la Red y Calidad en el Servicio" 2012/2013
- 164.- Paula Núñez García: "Benchmarking de Autoevaluación del Control en un Centro de Siniestros Diversos" 2012/2013
- 165.- Cristina Riera Asensio: "Agregadores. Nuevo modelo de negocio en el Sector Asegurador" 2012/2013
- 166.- Joan Carles Simón Robles: "Responsabilidad Social Empresarial. Propuesta para el canal de agentes y agencias de una compañía de seguros generalista" 2012/2013
- 167.- Marc Vilardebó Miró: "La política de inversión de las compañías aseguradoras ¿Influirá Solvencia II en la toma de decisiones?" 2012/2013
- 168.- Josep María Bertrán Aranés: "Segmentación de la oferta aseguradora para el sector agrícola en la provincia de Lleida" 2013/2014
- 169.- María Buendía Pérez: "Estrategia: Formulación, implementación, valoración y control" 2013/2014
- 170.- Gabriella Fernández Andrade: "Oportunidades de mejora en el mercado de seguros de Panamá" 2013/2014

- 171.- Alejandro Galcerán Rosal: "El Plan Estratégico de la Mediación: cómo una Entidad Aseguradora puede ayudar a un Mediador a implementar el PEM" 2013/2014
- 172.- Raquel Gómez Fernández: "La Previsión Social Complementaria: una apuesta de futuro" 2013/2014
- 173.- Xoan Jovaní Guiral: "Combinaciones de negocios en entidades aseguradoras: una aproximación práctica" 2013/2014
- 174.- Àlex Lansac Font: "Visión 360 de cliente: desarrollo, gestión y fidelización" 2013/2014
- 175.- Albert Llambrich Moreno: "Distribución: Evolución y retos de futuro: la evolución tecnológica" 2013/2014
- 176.- Montserrat Pastor Ventura: "Gestión de la Red de Mediadores en una Entidad Aseguradora. Presente y futuro de los agentes exclusivos" 2013/2014
- 177.- Javier Portalés Pau: "El impacto de Solvencia II en el área de TI" 2013/2014
- 178.- Jesús Rey Pulido: "El Seguro de Impago de Alquileres: Nuevas Tendencias" 2013/2014
- 179.- Anna Solé Serra: "Del cliente satisfecho al cliente entusiasmado. La experiencia cliente en los seguros de vida" 2013/2014
- 180.- Eva Tejedor Escorihuela: "Implantación de un Programa Internacional de Seguro por una compañía española sin sucursales o filiales propias en el extranjero. Caso práctico: Seguro de Daños Materiales y RC" 2013/2014

