

# Los seguros de la empresa y el empresario

Todo lo que siempre quiso saber  
para proteger su negocio

Julián del Saz  
Reinaldo de Ávila



Libros de Cabecera

# Los seguros de la empresa y el empresario

Julián del Saz y Reinaldo de Ávila

La mayoría de los empresarios se han preocupado de negociar con sus bancos y reducir sus costes financieros, pero ¿cuántos se han preocupado de negociar con sus aseguradoras y organizar los seguros de su empresa? ¿cuántos están convencidos de que tienen sus riesgos bien asegurados? ¿cuántos entienden cuál es la prima razonable para un seguro determinado? La respuesta es obvia: muy pocos empresarios entienden sus seguros. Se limitan a pagarlos y, a veces, a evitarlos, quizás con consecuencias funestas cuando acontece lo inesperado.

El libro que tiene en sus manos es el primero que recoge de manera sistemática todos los riesgos que asumen las empresas y los empresarios, y el modo en que conviene asegurarlos. Sus autores, dos grandes profesionales del seguro, han mantenido un equilibrio entre la perspectiva del empresario y la de la aseguradora, porque ambos están obligados a colaborar y entenderse. Lo han hecho con un lenguaje simple y directo, que permite a cualquier empresario o directivo hacerse una idea clara de cómo debe manejarse en el a menudo complicado mundo de los seguros.

El lector sacará conclusiones que le ayudarán tanto a cubrir mejor sus riesgos como a optimizar el coste de sus seguros. Es decir, la pequeña inversión de tiempo y dinero que supone este libro estará de sobra compensada por el beneficio que le proporcionará su lectura. Le animamos a leerlo con atención y le ofrecemos una línea directa con los autores para resolver las dudas que le surjan.

**Este libro es un paso más en el objetivo de Libros de Cabecera de aportar nuestro grano de arena a la mejora de la gestión de nuestras empresas. Deseamos que también a usted le sea de ayuda.**

Más información  
aquí:



THEMA: KFFN  
ISBN: 978-84-121394-2-6



**Libros de Cabecera**  
www.librosdecabecera.com

# **Los seguros de la empresa y el empresario**

Todo lo que siempre quiso  
saber para proteger su  
negocio

**Julián del Saz**  
**Reinaldo de Ávila**

**Libros de Cabecera**  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

Barcelona – Madrid

1ª edición: marzo 2020

© 2020 Julián del Saz Gutiérrez

© 2020 Reinaldo de Ávila Ferrero

© 2020 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53, 7º G

08007 Barcelona (España)

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

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Nèlia Creixell

Editor: Llorenç Rubió

Cubierta: Nèlia Creixell

Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-121394-2-6

eISBN: 978-84-121394-3-3

THEMA: KFFN

Depósito Legal: B 4906-2020

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España – *Printed in Spain*

# Índice

<b>Prólogo</b>	7
<b>Introducción</b>	11
La Gestión de Riesgos y sus principios básicos	14
Los tópicos en los seguros	17
Gestionar y asegurar los riesgos asumidos en los contratos que firma la empresa	25
<b>1. Los riesgos de una empresa</b>	31
Las oportunidades conllevan riesgos	32
Tipos de riesgos	39
La Gerencia de Riesgos. Identificación y análisis. El Mapa de Riesgos	46
La gestión del riesgo. Prevenir y mitigar. Transferencia y autoseguro	55
<b>2. Los seguros habituales de la mayoría de empresas.</b>	
<b>Cómo abordarlos</b>	73
Tipos de seguros. ¿Qué riesgos de empresa puedo proteger?	73
Aspectos a definir en las pólizas de seguros	75
La información necesaria	82
Los seguros para salvaguardar el Patrimonio de la empresa.	
Los seguros de Daños	87
Otros seguros para proteger el patrimonio	102
Los seguros para hacer frente a las Responsabilidades.	
Los seguros de Responsabilidad Civil	106
Los seguros para proteger la Cuenta de Resultados	130
Los seguros de Crédito. El riesgo de vender a plazos	148
El seguro de Caución	159
Los seguros para cuidar de las Personas	164
<b>3. Seguros específicos para algunos tipos de empresa</b>	191
Las diferencias entre la empresa industrial y la empresa de servicios	191
Las empresas de servicios profesionales y el seguro de Responsabilidad Civil Profesional	194
Los seguros del Automóvil y las flotas de empresa	197
Los seguros de la Construcción y las empresas constructoras	204
El seguro de Transporte y las empresas transportistas	215
Los seguros de Barcos	223

<b>4. Aspectos prácticos para gestionar un programa de seguros</b>	227
Distribución de seguros. Figuras en la intermediación	227
La expansión internacional de la empresa y sus necesidades de seguros	233
Cómo estructurar un programa de seguros. Ni pagar de más, ni dejar riesgos importantes sin asegurar	243
<b>5. Los riesgos emergentes. Futuro e incertidumbre</b>	255
Riesgos derivados de las nuevas tecnologías y riesgos cibernéticos	256
Cambio climático y desastres naturales	270
Cambios políticos, regulatorios y transformaciones en los mercados	273
Riesgos reputacionales de las empresas y sus marcas comerciales	274
<b>6. Cómo debemos actuar en caso de siniestro</b>	277
Siniestros propios en el patrimonio del asegurado	279
Siniestro por reclamación de terceros de las responsabilidades del asegurado	281
Siniestros que afectan al personal asegurado de la empresa	284
<b>Conclusiones</b>	287
<b>Epílogo</b>	291
<b>Anexo:</b> El asegurado y sus derechos. Responsabilidades del asegurado, de los mediadores y de las compañías de seguros	297
<b>Agradecimientos</b>	327

# Prólogo

El libro que tiene en sus manos es una excelente oportunidad para descubrir la cultura de la gerencia de riesgos y de seguros en las empresas, especialmente en las pymes, en las que esta tarea es mucho más compleja, unas veces por desconocimiento de las ventajas de la gestión responsable de los riesgos y otras porque se percibe el seguro como un gasto y no como la solución coherente a las necesidades de financiación de aquellos riesgos que –convenientemente detectados y cuantificados– exceden de la capacidad de retenerlos en una organización.

El empresario sabe que en todo proceso de decisiones existe un riesgo con posibilidad de obtener resultados negativos o positivos, por lo tanto, el riesgo es un cruce de amenazas y oportunidades que forma parte del ADN de los negocios. La existencia de siniestros relevantes en los últimos años, afectando a sectores muy diversos, hace que la cultura del riesgo se manifieste de forma habitual en la estrategia de las empresas por la necesidad misma de proteger otros factores, además de la tradicional cuenta de resultados. Hablamos de la protección de los activos personales de la organización, así como de los activos empresariales, todo ello en un entorno social donde crece la preocupación por las responsabilidades empresariales, su reputación. En suma, la atención por los riesgos complejos que evolucionan como lo hace la sociedad, cada vez más pendiente de los datos ambientales, sociales y de gobernanza con impacto en los riesgos de las nuevas tecnologías.

Las mejores prácticas de la gestión de riesgos deben ayudarnos a conocer mejor el comportamiento de los riesgos soportados en tiempo real para tomar las acciones correctivas de cara a su disminución y, en su caso, su aseguramiento. Son riesgos dinámicos propios de una sociedad que evoluciona a gran velocidad, como la transición ecológica, la ciberseguridad, el buen gobierno corporativo, de cumplimiento de protección de datos, penal, fiscal y jurídicos, los

riesgos de internacionalización, de protección a expatriados, de longevidad y riesgos de la naturaleza, catastróficos y medioambientales.

Identificar el riesgo, para conocerlo y aplicar técnicas para su tratamiento minimizando su impacto es ahora una necesidad básica de buen gobierno corporativo y eficacia empresarial. Sin embargo, lo importante, desde la perspectiva de AGERS (Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros), es realizar el análisis de forma previa al posible siniestro y no posteriormente, lo cual evita problemas, gratifica la gestión profesional y favorece el resultado del mismo, estableciendo las técnicas básicas de una disciplina tan relevante en las empresas como es ya la gerencia de riesgos.

Contamos con un mercado asegurador especializado que tiende a consolidarse en grandes grupos con suficiente solvencia y capacidad de respuesta a las necesidades de los asegurados. Los productos aseguradores juegan un papel fundamental para la sociedad en general y sobre todo para los empresarios, porque ante la incertidumbre que genera toda actividad, las empresas necesitan desarrollar su instinto natural de protección para cuidar la consecución de sus objetivos. La gestión del riesgo de toda incertidumbre es la base del progreso social, empresarial y personal. Entender cuál es su práctica correcta, y aplicar la misma, es un paso hacia una adecuada gestión de los riesgos.

Desde AGERS, como Asociación empresarial sin ánimo de lucro y en representación de los Gerentes de Riesgos y Seguros, queremos poner a disposición de nuestros asociados las técnicas más avanzadas, la información más precisa, actualizada y relevante, y actuar como representación de las empresas para la mejora de la eficiencia de la gestión de riesgos del mundo empresarial, objetivo que coincide con los de este libro para divulgar estas prácticas en el mundo de las Pymes. Nuestra Asociación se compone de profesionales de la gestión de riesgos y seguros en representación de sus empresas, que persiguen desarrollar la mentalidad de gerencia de riesgos y seguros en el mundo empresarial, desde los mediadores, peritos y

## ► Prólogo

consultores, hasta los gerentes de riesgo como eje central de la Asociación.

Conseguido lo anterior, es preciso avanzar socialmente en extender esta mentalidad, motivo por el cual vemos necesario que las empresas grandes, representadas por nuestro colectivo en AGERS, al disponer de mayores recursos y herramientas, mantengan un vínculo y conexión sirviendo de «faro guía» a las medianas y pequeñas empresas, con el objetivo de ayudar y compartir las mejores prácticas en beneficio del desarrollo común del mundo de la empresa.

La realidad es que el riesgo y su gestión integral es un fenómeno común en todas las empresas con independencia de su tamaño y actividad. ¿Cuáles son las nuevas amenazas para las empresas? ¿Están preparadas para hacerles frente? ¿Cuál es el papel del seguro? Estas cuestiones se verán resueltas con la lectura de esta gran obra que tiene ahora entre sus manos.

Prepararse ante los riesgos, identificarlos, controlarlos y administrarlos adecuadamente es una actividad esencial en toda organización responsable. Dominar las técnicas de gestión de riesgos supone convivir con los riesgos empresariales con más tranquilidad y mejor protección.

**Gonzalo Iturmendi Morales**, secretario General de AGERS, y  
**Alicia Soler Rubia**, gerente de AGERS

# Introducción

A este libro lo podríamos llamar *El reto de los seguros de empresa*. Nuestro objetivo es que el lector adquiriera los conocimientos que le permitan disponer del programa de seguros óptimo para su negocio. Que este le proteja de los riesgos principales a los que esté expuesto, al menor coste posible, y con garantía de buen servicio. El no tener esto resuelto le puede provocar mucha inseguridad y «quebraderos de cabeza». Incluso, en el peor de los casos, podría enfrentarse a un siniestro importante que, por no estar asegurado, causase un perjuicio serio a la empresa y, como mal mayor, hasta su desaparición.

Si alguna vez se ha enfrentado a la tarea de tener que gestionar los seguros de su empresa, probablemente haya comprobado que no es un tema fácil. Por un lado, debemos pensar que los seguros de la empresa deben protegerla de los principales riesgos a los que esté expuesta en función de su actividad. Esto es fácil de decir, pero muchas veces es difícil de concretar.

En muchas empresas los riesgos que les afectan no están bien identificados ni valorados. Esto se puede hacer mediante un Mapa de Riesgos, concepto que desarrollaremos más adelante, cuya finalidad no solo es identificar esos peligros, sino valorar sus potenciales consecuencias y las posibles medidas para aminorarlos.

Los riesgos empresariales los podremos clasificar según el área de la empresa a la que afecten, o según el tipo de coberturas y activos implicados.

El ser humano tiende a un optimismo innato, que le lleva a ignorar las amenazas que lo rodean, o a infravalorarlas. Y lo mismo pasa en muchas empresas. Además, el cambiante mundo en que vivimos y la expansión de muchas empresas en terrenos poco conocidos, las lleva a estar expuestas a nuevas amenazas que hasta hace poco serían inimaginables. Los riesgos tecnológicos o los ciberataques son buenos ejemplos.

La globalización obliga a muchas sociedades a trabajar fuera de su ámbito tradicional, en países, contratos o jurisdicciones con las que no están familiarizadas. Todo ello conlleva nuevas e infravaloradas amenazas. Afortunadamente muchos de esos riesgos van ligados a oportunidades. Es decir, son «riesgos recompensados». Abrir una delegación en otro país conlleva riesgos importantes, pero se hace esperando un beneficio futuro.

Cuando abordamos el tema de los seguros de empresa, debemos tener claro el valor y la protección que nos aportan. Obviamente, las empresas tienen presupuestos, y a la hora de comprar seguros tendremos que valorar lo que nos cuestan, lo que nos aportan y encajar su coste en los presupuestos. Habrá algunos seguros que serán casi imprescindibles –o incluso obligatorios–, cuya necesidad no nos plantearemos. Esta obligatoriedad podrá venir del marco regulatorio aplicable donde realicemos nuestra actividad, o también por las obligaciones legales que asuma nuestra empresa en sus contratos. Habrá otros seguros que consideremos «opcionales». Es decir, no serán imprescindibles, y los valoraremos en función del nivel de protección que aporten. Unos cubrirán el patrimonio de la empresa, otros nuestra cuenta de resultados, otros protegerán nuestras responsabilidades ante terceros, y otros proporcionarán una cobertura a las personas de la empresa. Pero todos ellos nos permitirán estar mejor protegidos ante imprevistos.

Además, los seguros suelen usar un lenguaje poco claro, que los hace difíciles de entender. La famosa «letra pequeña», ese enemigo que hace que a veces los asegurados no cobren siniestros que esperaban cobrar.

Cualquier seguro es un contrato entre dos partes, el que compra el seguro —el tomador, ya sea un particular, autónomo o empresa—, y el asegurador. Esto implica que en cualquier póliza de seguros se suman el lenguaje jurídico propio de un contrato, con el vocabulario específico del sector asegurador, ambos ininteligibles para casi todo el mundo, desarrollados durante cuarenta o cincuenta páginas. La gran mayoría de personas tienen un desconocimiento enorme de

## ► Introducción

conceptos jurídicos y también aseguradores. Incluso si pensamos en profesionales con experiencia y titulación universitaria, este desconocimiento también es importante. Esto responde a que, en la práctica, no hay ninguna formación universitaria específica sobre seguros. El seguro se aprende trabajando. Lo más cercano en conocimiento sería la licenciatura de Derecho, aunque el tema del «contrato de seguro» suele ocupar unas pocas horas en los cuatro años de carrera. El enrevesado lenguaje jurídico y el propiamente asegurador, la farragosa estructura de las pólizas y el desconocimiento generalizado de la materia, provocan numerosas sorpresas y dificultades en la gestión de los seguros.

Y entonces, ¿qué hacemos? Ya habrá llegado a la conclusión de que el mundo de los seguros no es fácil. Gestionar los seguros de su empresa y tener la tranquilidad de que está bien protegido, sin despilfarrar dinero, lleva tiempo, análisis y un buen asesoramiento.

---

**Normalmente, contratar los mejores seguros  
requerirá conjugar cuatro factores:  
buenas coberturas adaptadas a los riesgos  
de la empresa, alternativas de primas de mercado,  
un asesoramiento de un mediador que le inspire confianza,  
y el servicio y solvencia de la aseguradora  
con la que contrate cada seguro.**

---

De este párrafo se desprenden varios conceptos fundamentales en la gestión de seguros: coberturas, alternativas, mercado, confianza, servicio y solvencia.

Acertar a la hora de organizar los seguros es importante. Una equivocación puede provocar que no se cobre un siniestro. Y un gran siniestro mal asegurado puede precipitar el cierre de una empresa. ¡Más del 60% de las compañías que sufren un gran siniestro, echan el cierre en menos de doce meses!

Por otro lado, la falta de optimización de los seguros puede implicar carencias o duplicidad de coberturas, a veces, mal servicio en la

resolución de problemas, y otras, despilfarrar dinero por no tener optimizado su programa de seguros al coste correcto.

Por eso con este libro queremos ayudarle a valorar mejor los riesgos de su empresa, a definir mejor los seguros aconsejables, a valorar la protección que le ofrece un seguro y las alternativas disponibles. Y, muy importante: buscar el equilibrio de protección y coste, teniendo asegurados los riesgos principales sin pagar primas en exceso.

## **La Gestión de Riesgos y sus principios básicos**

Antes de hablar de seguros deberemos profundizar en dos temas: los riesgos a los que está expuesta nuestra actividad, y cómo gestionar esos riesgos. El cómo identificar y valorar los riesgos se desarrollará en un capítulo posterior. Ahora queremos pensar en los principios básicos que debemos tener en cuenta a la hora de gestionar nuestros riesgos y seguros.

### **La obsesión por el precio**

Vivimos en un mundo en el que la mentalidad *low-cost* lo inunda todo. Muchas veces, por desconocimiento, tendemos a pensar que todos los seguros son iguales y eso hace que solo nos fijemos en el precio. Y obviamente no es así: todos los seguros NO son iguales.

En los seguros, como en casi todo, hay un amplio abanico de productos, con diferentes coberturas, condiciones y servicio. Y estos factores, junto con la competencia y la presión del comprador, son los que determinarán el precio de los seguros. Pero no piense que en los seguros existen los «chollos». Casi siempre, detrás de un precio barato se esconde un producto escaso en garantías, o un servicio limitado o deficiente.

### **Cuando se contrata un seguro es para no usarlo, salvo que haga falta**

Normalmente, cuando alguien compra un seguro de vida, no está pensando en morir. Lo compra para que su familia quede prote-

## ► Introducción

gida económicamente *por si* fallece. Pero seguro que prefiere seguir vivo y no utilizar el seguro. Esta es la mejor mentalidad para gestionar cualquier seguro. Es decir, lo debemos contratar para prevenir que ocurra algo que es posible que ocurra, pero preferiríamos que no ocurriese.

---

**Debemos evitar la tendencia a considerar cada seguro como una cuenta de resultados en sí misma. Es decir, no parece sensato tratar de rentabilizar cada año el coste de los seguros y compararlo con el importe de las indemnizaciones obtenidas gracias a ellos, y pretender «ganarle» dinero cada año a los seguros.**

---

## **Asegurar los riesgos importantes antes que los secundarios**

Hemos visto casos de personas que no tienen asegurada su casa porque declaran que no pueden pagar el seguro y, sin embargo, compran una cajetilla de tabaco a diario o están abonados al paquete Premium de una televisión por Internet. Parece un tema de prioridades. También tenemos el caso de unos amigos que mantienen el seguro médico de su hijo de veinte años y cancelaron el suyo. ¡Parece más necesario para adultos de cincuenta años, más expuestos a achaques, que para un joven sano de veinte años con menos necesidad de médicos! A veces tomamos decisiones precipitadas o no suficientemente analizadas, por motivos emocionales o sentimentales.

La finalidad de los seguros es proteger de los peligros más graves a los que se pueda estar expuesto. Y esto requiere análisis, sentido común y un buen asesoramiento. Tener seguros baratos que no nos protejan de los riesgos principales, parece una mala opción.

---

**El seguro más caro del mundo es el que no te indemniza lo que esperas recibir en compensación de un siniestro importante.**

---

En unas estadísticas recientes leíamos que el 80% de los propietarios de casas en California no tienen cobertura de terremoto. Aunque cueste caro, parece claro que es uno de los riesgos principales que le puede arruinar la vida a cualquier propietario de esa zona tan expuesta, y convendría tenerlo asegurado.

### **No compre seguros sin saber lo que compra ni estar convencido de su necesidad**

Y a ser posible, sin comparar alternativas. Además, la oferta de las aseguradoras puede cambiar de un año para otro. No es raro que cuando compremos un seguro estemos convencidos, y años después se haya quedado desfasado o simplemente nos hayan ido subiendo la prima progresivamente.

Otras veces, lo que habrá cambiado es la naturaleza y valor de lo que aseguramos. Por ejemplo, posiblemente aseguremos un coche nuevo a Todo Riesgo; pero si tiene diez años, probablemente no nos compense. Por esa misma razón, cada pocos años conviene comprobar que nuestros seguros se mantienen actualizados, y si no, habrá que adaptarlos a las circunstancias del momento.

### **Gestione sus riesgos como si no tuviera ningún seguro**

A la hora de decidir cómo gestionar nuestro patrimonio, o nuestras responsabilidades, debemos actuar como si no tuviéramos seguros. Y en el momento de diseñar la seguridad de nuestras instalaciones, con alarmas, rejas u otras medidas, debemos pensar en cómo protegerlas lo mejor posible, independientemente de si tenemos o no seguros contratados. Eso nos permitirá dormir más tranquilos. Debemos conservar y mantener nuestros bienes en perfectas condiciones. Si a pesar de haber tenido cuidado, tenemos un imprevisto, pues entonces que lo pague el seguro, que para eso está. **El seguro es un medio, no un fin.**

Aunque tengamos un buen seguro, siempre habrá determinados perjuicios muy difíciles de compensar. Eso sin contar con el estrés,

## ► Introducción

tensión y pérdida de tiempo que nos supone gestionar cualquier siniestro. Además, esta mentalidad nos permitirá tener seguros mejores, más baratos, y seguramente con más alternativas.

### **PRINCIPIOS BÁSICOS DEL BUEN ASEGURADO**

- Gestiona tus riesgos como si no tuvieras ningún seguro.
- No compres seguros baratos. Compra seguros buenos a buen precio.
- Piensa en tus necesidades y riesgos antes de comprar seguros. No compres seguros que no necesitas.
- No dejes de asegurar tus riesgos importantes. Aquellos que, en caso de producirse, arruinarían tu negocio, tu vida o la de tu familia.
- Asesórate con alguien en quien confíes, que ponga por delante tus intereses a los suyos.
- Si crees que un seguro se ha quedado desfasado, anticuado o fuera de mercado, investiga, busca alternativas y compara. Y no dudes en cambiarlo o cancelarlo.

## **Los tópicos en los seguros**

### **La letra pequeña**

Los seguros suelen presentar un lenguaje críptico, poco inteligible. Se mezclan varios factores. Por un lado, el lenguaje que utilizan recurre a terminología específica de los seguros, desconocida para la mayoría de la gente, y por otro al típico lenguaje jurídico. No olvidemos que una póliza de seguros es un contrato entre una compañía de seguros y el tomador del seguro que es quien lo compra (lo toma).

Además, la estructura de las pólizas de seguro complica aún más su interpretación. Por un lado, al estar organizada en secciones que suelen llamarse «condiciones particulares», «condiciones especiales» o «condiciones generales». Los mismos conceptos pueden repetirse en cada una de ellas, de forma que lo que se indique en

condiciones particulares para un concepto, modifica y predomina sobre lo que se diga de ese mismo concepto en las condiciones generales.

Adicionalmente, cada una de estas secciones está organizada en apartados, donde con frecuencia, lo que se dice en uno, modifica a otro. Por ejemplo, los Riesgos Cubiertos se ven matizados o recordados por el apartado de Exclusiones.

Todo lo anterior, hace realmente complejo llegar a entender bien el funcionamiento de un seguro o determinar de forma inequívoca la cobertura de un siniestro. Para ello, los principales consejos que debemos tener en cuenta son dos:

1. **Recurrir a un experto:** su mediador, que debe ser quien mejor le pueda asesorar sobre cómo interpretar su póliza de seguro y resolver dudas o discrepancias. Pero cuidado, exija criterio profesional. Su mediador debe ser de su absoluta confianza personal y profesional.
2. **No interpretar ninguna cláusula aisladamente.** Como hemos visto, una póliza de seguro es un compendio de textos y cláusulas que en parte se matizan y en otras, aparentemente, se contradicen. Una cláusula o un párrafo sacado de contexto o leído individualmente, puede llevar a conclusiones erróneas. Una póliza es un contrato que sólo puede interpretarse en su conjunto y por expertos.

## Los seguros son caros

Este es otro de los tópicos más habituales sobre los seguros.

La verdad que debe conocer es que no hay un precio fijo predeterminado. Las compañías hacen, lógicamente, un estudio de riesgos, pero una vez hecho eso, los dos factores claves para fijar el precio final de un seguro son el **mercado** y la **competencia**.

Pero es muy importante que no le den «gato por liebre». Para ello, debe investigar en detalle lo que le ofrecen, porque, como hemos dicho, no todos los seguros son iguales, aunque lo parezcan. La letra

## ► Introducción

pequeña de la que hemos hablado en el apartado anterior puede hacer que lo que parece un buen precio, no lo sea tanto. Por eso habitualmente se recomienda el asesoramiento de un experto. Por ejemplo, su mediador de seguros.

El factor del mercado es muy importante. El equilibrio de oferta y demanda es el que fija los precios de los seguros, como en muchos servicios y productos, pero, además de la concurrencia de varias compañías que le oferten sus productos, debe saber muy bien lo que está comprando, es decir, lo que le ofrece cada una de ellas.

Junto con el mercado, otro factor clave es la competencia. Y esta, en gran medida, depende de usted. Muchas veces, el comprador de seguros renuncia a buscar la máxima competencia posible. Los seguros más habituales se suelen comprar por periodos anuales.

---

**Son muchos los casos de compradores que año tras año se limitan a pagar el recibo de la siguiente anualidad. Ni revisan ni adaptan el seguro cada año, ni lo someten a un chequeo de mercado para valorar alternativas. Esto no tiene lógica.**

---

Aunque un factor clave en el comportamiento del comprador de seguros es la **confianza**. Al fin y al cabo, un seguro no es un taco de hojas grapadas bajo el título de *póliza*. Un seguro es una promesa de que, si en el futuro tenemos un problema en nuestra empresa o en nuestro hogar, un asegurador cubrirá nuestras pérdidas. Y eso requiere confianza en que el asegurador y su mediador cumplirán su promesa.

Mientras no hay siniestros todos los seguros parecen buenos, y el mejor será el más barato. Pero cuando hay siniestros, la cosa cambia. Ahí es donde se comprueba el espíritu de servicio y la voluntad de esa promesa. Ahí es donde el asegurado constatará si el asegurador de verdad le ayuda de forma razonable, pagándole diligentemente el siniestro, o se esfuerza por buscar inconvenientes y poner obstáculos a la indemnización.

No es raro que en muchos casos se encuentre con que la aseguradora rechaza el pago de un siniestro, cuando usted, de buena fe, esperaba cobrarlo. Y el siniestro también pone a prueba la confianza del asegurado en el servicio de su mediador. Ahí es donde comprobará si su mediador le ayuda y defiende sus intereses. Por eso **la confianza suele limitar la competencia**. Porque si nos fiamos de nuestro proveedor habitual de seguros, tendemos a no cuestionarle ni a ponerle en competencia con otros de los que nos fiamos menos o simplemente no los conocemos.

Pero si el mediador es un buen profesional, debería ofrecerle «de oficio» el mejor seguro que pueda encontrar. Para valorar si su mediador está haciendo bien su trabajo y merece la pena seguir confiando en él, puede buscar otras alternativas y ponerlo en competencia, pero no se olvide de la importancia de la confianza y el servicio. Y como criterio general, desconfíe de las «gangas». Si alguien le ofrece algo que parece tremendamente atractivo, busque en la letra pequeña. Mejor descubrirlo antes de contratarlo que llevarse una sorpresa cuando tenga un siniestro.

### **¿De dónde sale la prima de un seguro?**

Abordamos este punto con la idea de explicar cómo calculan las aseguradoras las tasas actuariales de cada riesgo y, en definitiva, la prima que asignan a cada seguro. Esto nos ayudará a entender mejor cómo determinan el coste de cada póliza.

Para cada tipo de seguro, y dependiendo de la actividad y riesgo que se asegura y sus características, cada compañía debe tener una tarifa que utiliza como soporte técnico. Y teóricamente es así. Cada aseguradora utiliza una tarifa que sale de las estadísticas propias de cada tipo de riesgos y se resume en una nota técnica.

Normalmente esa tarifa es muy conservadora, y las tasas reales que aplican las aseguradoras a la hora de contratar pólizas son notablemente más bajas. Es decir, sobre las mismas aplican importantes descuentos. Todo depende del «apetito» que cada aseguradora tenga en cada momento para un determinado tipo de riesgos, que

## ► Introducción

le puede llevar a hacer descuentos de hasta el 50% sobre su tarifa en aquellas operaciones que quiere hacer, cuando su experiencia ha sido buena con ese sector o con un cliente en concreto, o si tiene interés en tener una mayor presencia en un cliente o existe una presión comercial de llegar al presupuesto.

Otras veces, la situación es la opuesta, y la aseguradora aplica recargos a su tarifa cuando ha tenido malas experiencias con algún tipo de riesgos o con un cliente (aunque no tan malas como para no hacer el seguro).

Esta tarifa de referencia es propia de cada compañía y difiere mucho de unas a otras. Por ejemplo, si una compañía quiere determinar el coste que debe ofrecer en los seguros de hogar, empezará por analizar estadísticas sobre los siniestros que paga con cargo a los mismos. Imaginemos que el año pasado tenía 100.000 hogares asegurados y que sus estadísticas le dicen que tuvo los siguientes siniestros con cargo a estos seguros:

- 153 incendios con un coste total de 6.885.000€ (a 45.000€/ siniestro)
- 1.520 robos con un coste de 2.736.000€ (a 1.800€/reclamación)
- 6.020 daños por agua y roturas de tuberías por 1.324.400€ (a 220€ cada uno)

Y haría lo mismo con todas aquellas causas de siniestros cubiertos por los seguros de hogar, tales como daños eléctricos, daños por viento, responsabilidad civil, etc.

Entonces imaginemos que la suma de todos los costes de todos los siniestros por todas las causas garantizadas por las pólizas le supone a la aseguradora un coste de 20 millones de euros. A este coste la compañía le añadirá todos los costes de gestión internos, los gastos de peritos y abogados, una parte de sus gastos generales, la comisión del agente, y a esto le añadirá dos cosas: un porcentaje de imprevistos, probablemente en torno al 10%, y otro del beneficio deseado, que al menos será del 5 al 7,5%. Esta cuenta le puede llevar a pensar que por los 100.000 seguros de hogar debe cobrar 30 mi-

lones de euros; es decir, sale una prima media de 300€ por cada póliza. Esta sería la prima de tarifa, la que los aseguradores suelen llamar la prima técnica del riesgo.

Con todos estos datos, el equipo de actuarios procederá a analizar los factores de riesgo en cada uno de los seguros, y a partir de ahí verá como individualizar la prima y decidir qué prima ofrecerle a cada asegurado. Normalmente tendrán en cuenta los siguientes factores:

- Las características de cada vivienda asegurada, si es un piso o un chalé, metros, calidades, antigüedad, medidas de seguridad, etc.
- Obviamente, las garantías de cada seguro. No cobrará lo mismo si aseguramos robo y responsabilidad civil que si no lo incluimos.
- Es probable que establezcan diferencias en función del municipio o código postal del domicilio. Por ejemplo, si asegura robo en zonas con mucha delincuencia, el seguro tendrá recargos.
- La experiencia con cada asegurado, su antigüedad como cliente, el coste de sus siniestros en el último año o en los últimos tres o cinco.
- Las previsiones de la compañía sobre cómo prevé que evolucione la siniestralidad. A veces ocurre que situaciones como la crisis económica, según zonas o segmentos de asegurados, pueden agravar la picaresca con los seguros.

Todo lo anterior, llevará a cada aseguradora a personalizar el coste de su seguro. Además, cada año, cada aseguradora revisa sus estadísticas y las ajusta.

Y aunque la tarifa se basa en estadísticas muy rigurosas sobre la exposición al riesgo, probabilidades y coste de los siniestros, los descuentos que se aplican sobre las mismas se basan en criterios puramente comerciales.

Esto impide cualquier precisión a la hora de analizar los precios que aplica cada asegurador. Pero ¿qué sentido tiene calcular estadísticas

## ► Introducción

con probabilidades y coste de siniestros, con una precisión del 95%, si luego aplicamos arbitrariamente descuentos de entre el 20 y el 50% con criterios comerciales?

A la hora de la verdad, el precio se determina por un sistema de oferta y demanda de mercado, y por un proceso de competencia entre todas las aseguradoras capaces de asegurar cada tipo de riesgo. Esa es una parte importante del trabajo que hace un corredor de seguros: crear competencia en base a su conocimiento del mercado.

Todo lo anterior hace casi inviable profundizar de forma más precisa en la realidad de cómo se fijan los precios de cada seguro.

---

**Al final, el coste de cada póliza depende de la realidad del mercado, la competencia entre aseguradoras, y la oferta y demanda en cada proceso de compra de seguros.**

---

Y aunque solo se puede determinar a posteriori, el beneficio de un asegurador depende de los siniestros que pague. Por eso, si una aseguradora le excluye a usted coberturas importantes, obviamente le pagará menos siniestros, y eso es lo que explica que un precio más bajo no tenga por qué ser mejor si no compara productos homogéneos, o no valora económicamente las diferencias de coberturas.

En definitiva, cuatro son los factores principales que fijan la prima que le ofrecerá una aseguradora para un determinado seguro:

- 1. Los siniestros que espera la aseguradora que se produzcan.** Estos dependerán de las estadísticas y estimaciones sobre los riesgos que asegura. Pueden ser propios de la aseguradora o del sector. Un ejemplo. Si usted asegura una vivienda, la aseguradora calculará cuánto espera que le cuesten los incendios y los robos en su zona, entre otros riesgos importantes. Así determinará la probabilidad de que sufra un incendio (por ejemplo, uno por cada 10.000 viviendas), y el coste medio de cada incendio.

Lo mismo hará para fijar la probabilidad de que le roben y el importe medio de cada robo. Con estas cifras determinará la «siniestralidad» media que espera en ese seguro. Cada vez más, las aseguradoras tratan de particularizar sus cálculos al máximo posible. Estas estadísticas determinarán entre el 50 y el 60% del coste de la prima.

2. **Los gastos generales.** La compañía calculará lo que representan sus gastos generales sobre su volumen de primas y los repartirá normalmente de forma proporcional. Este factor suele representar entre un 4% en los casos de las compañías o mutuas más eficientes, y hasta un 20% en las que manejan un negocio con una gran carga de administración, más intensiva en recursos.
3. **La comisión del mediador o el margen de intermediación** que se fije la propia compañía de seguros. Este es el porcentaje de la prima que se queda el mediador por sus servicios de asesoramiento, gestión de siniestros y administración de sus pólizas y recibos, o de los costes de venta que tenga la aseguradora directamente. Dependiendo del tipo de seguro y el importe de prima, suele oscilar entre el 5 y el 25%.
4. **El porcentaje de beneficios** que la aseguradora se proponga ganar. Depende de la ambición de la compañía y de la posición de mayor o menor dominio de mercado que tenga. Podrá oscilar entre el 5 el 30%.

Cada aseguradora hará sus cálculos dependiendo de estos factores, y querrá obtener el máximo de beneficios con su seguro. También será frecuente que, para captarle como nuevo cliente, le haga ofertas para el primer año con descuentos sobre sus precios normales. Y posteriormente, cada año los revisará teniendo también en cuenta sus propias estadísticas de las pólizas que contrate.

## **Gestionar y asegurar los riesgos asumidos en los contratos que firma la empresa**

Normalmente, cuando una empresa piensa en la transferencia de sus riesgos, piensa en los seguros. Esta es la forma más habitual de transferir un riesgo a un tercero, en este caso a una aseguradora, a cambio del pago de una prima.

Pero hay otra fórmula, normalmente ignorada o infravalorada a la hora de tratar los riesgos de una empresa: los contratos que formaliza la empresa principalmente con clientes y proveedores, pero también con colaboradores, socios industriales o empleados.

Cada vez que una empresa firma un contrato está asumiendo una serie de obligaciones y responsabilidades. Tareas, plazos e importes suelen ser las principales. Pero también está asumiendo una serie de responsabilidades sobre sus riesgos y seguros.

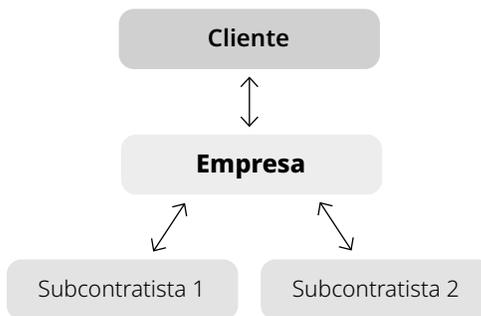
Esto es así tanto en los contratos con sus clientes como con sus proveedores. La coordinación entre ambos tipos de contratos, con clientes y con proveedores estratégicos, es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier negocio. Pero también incide de forma importante en los riesgos que asume la sociedad en su actividad. Cualquier empresa debe asegurar sus riesgos principales, y estos proceden de su actividad y de las obligaciones asumidas en los contratos con sus clientes. Pero, a su vez, una adecuada gestión de los contratos con sus proveedores puede trasladar a los mismos una parte de los riesgos que la empresa ha asumido con sus clientes. Y esto debe hacer que la empresa retenga menos riesgos a su cargo, y esté menos expuesta a riesgos propios de su actividad. Por el contrario, una mala gestión de los contratos con proveedores puede llevar a la compañía a quedarse al descubierto ante riesgos asumidos en actividades que la empresa subcontrata y traspasa a terceros.

En lo que respecta a responsabilidades, los seguros que contrata una sociedad buscan trasladar a un asegurador los compromisos adquiridos frente a terceros por daños causados. Cuando en el

transcurso de la actividad se causa un daño a un tercero, de forma accidental, súbita e imprevisible, existe responsabilidad por lo sucedido. De ahí lo importante que es el encaje y alineamiento que debe existir entre los seguros de una empresa, fundamentalmente los que cubren responsabilidades, y los contratos que firma.

Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones no existe una especial coordinación entre las áreas jurídicas y de seguros. Muchas veces quien firma los contratos no tiene en consideración la repercusión en los seguros de todas las obligaciones contractuales que está asumiendo. Y quien gestiona los seguros tiene poca capacidad de influencia en las cláusulas de seguros u obligaciones aceptadas relacionadas con seguros que se incluyen en los contratos que firma la empresa. Esta escasa coordinación provoca numerosos casos en los que los seguros no se gestionan de la mejor forma posible por falta de visión global sobre los riesgos de la organización.

Cada línea del esquema adjunto es un contrato entre dos empresas. Y en cada contrato se establecen responsabilidades y obligaciones entre las partes. Y también se establecen requisitos y obligaciones relativas a riesgos asumidos y seguros exigidos.



### **La problemática del seguro en los contratos y en la subcontratación**

Se firman contratos en los que se incluyen obligaciones de seguros imposibles de cumplir o con requisitos tremendamente costosos.

## ► Introducción

Por ejemplo, algunos seguros de Responsabilidad Civil se contratan con límites agregados; aceptar la eliminación del límite agregado puede hacer inviable o extraordinariamente cara la contratación de un seguro.

Otras veces la exigencia de seguros en contratos hace que se dupliquen coberturas entre las que contrata la empresa y las que exige a sus subcontratistas. La duplicidad de seguros crea inconvenientes a la hora de cobrar un siniestro. Además, encarece innecesariamente el coste de los mismos.

Un caso extremo se produce cuando las empresas pretenden trasladar a sus subcontratistas la totalidad de las obligaciones que asumen sobre seguros. Lo que en terminología de contratos se llama un «*back to back*». Esto puede llevar a multiplicar el coste de los seguros y, además, a complicar su programa. Por ejemplo, contratar un seguro de Responsabilidad Civil con un límite de 20 millones de euros puede tener sentido y ser asumible para una empresa que realice un contrato de un importe alto, pero puede ser inviable para un subcontratista que facture una cifra mucho más pequeña.

Entonces, ¿cuál es la solución? La mejor opción sería la coordinación entre quienes firman contratos, normalmente asesoría jurídica, y el departamento de seguros. Y, ¿qué implica esa coordinación? Pues entre otras cosas deben velar por que en los contratos con sus clientes se tengan en cuenta varios aspectos fundamentales:

- Tratar de utilizar sus seguros corporativos para cumplir los requisitos que les exigen. Esto evitará duplicidades. La contratación de seguros específicos para cumplir los requisitos de un contrato será casi siempre más cara que solucionar esas coberturas en los seguros corporativos.
- Tratar de aligerar los requisitos que puedan ser desproporcionados. Por ejemplo, reducir los límites exigidos o los plazos. Esto implica negociar con los clientes los requisitos de seguros. Sabemos que no es fácil, y a veces no es viable, pero negociando en esta base algo se podrá conseguir.

- Buscar la complementariedad con los seguros exigidos a los subcontratistas. Aquí tendrá más opciones. Al fin y al cabo, con sus clientes podrá negociar poco, pero a sus subcontratistas les puede exigir. El objetivo es evitar duplicidades y también carencias entre ambos. Por ejemplo, si su empresa exige a los subcontratistas un seguro de Responsabilidad Civil con límite de 2 millones de euros, en caso de que los incluya como asegurados en el seguro de Responsabilidad Civil de la empresa, hágalo en exceso de esos 2 millones de euros.
- Por último, y después de tener en cuenta todo lo anterior, valorar el coste de cada seguro que deba contratar la empresa. Contrástelo con su proveedor de seguros, busque y compare varias alternativas. Asegúrese de que la opción que elija cumple los requisitos que le piden, y considere el coste en sus estimaciones de presupuesto para la realización de cada contrato.

Además, y desde un punto de vista jurídico-asegurador, en los contratos existen diversas cláusulas que afectan a las responsabilidades y obligaciones de la empresa, y que se deben tener en cuenta a la hora de definir los seguros requeridos. Las principales son las cláusulas de fuerza mayor, los requisitos sobre seguros contenidos en los mismos contratos, la limitación de responsabilidades, las exenciones de responsabilidad o las penalizaciones contractuales. Y por supuesto, la definición de los trabajos objeto del contrato y las responsabilidades y obligaciones asumidas.

Igualmente se debe tener en cuenta que varios contratos pueden estar relacionados, y es aconsejable interpretarlos en conjunto y buscar la complementariedad entre todos. Por un lado, estarían los contratos con sus clientes y con sus subcontratistas. Pero también es posible que el contrato con un cliente no lo firme solo su empresa, sino también otros «socios» en ese negocio. Y en ese caso, los acuerdos y el reparto de tareas y responsabilidades entre socios son fundamentales. Otras veces puede existir financiación externa para la realización de un contrato. Esto suele implicar que los financiadores y sus asesores añadan requisitos extras a sus obligaciones. Por

## ► Introducción

último, pueden existir avales para responder del cumplimiento de sus obligaciones. El conjugar todos estos contratos y coordinar cómo afectan a los seguros de la empresa es un pequeño rompecabezas, pero es fundamental para tener sus principales riesgos resueltos, y hacerlo al menor coste posible.

Es decir, es esencial:

- Revisar, entender y valorar los componentes básicos de reparto o asunción de riesgos en un contrato.
- Entender y explicar a los implicados los riesgos asumidos en el contrato.
- Encargar a un experto un informe de *Due Diligence* del contrato.
- Pedir ayuda y asesoramiento en caso de dificultades.



Los seguros que contrata una empresa deben responder fundamentalmente a dos objetivos, uno más «defensivo» y otro más «estratégico»:

1. El primero, el defensivo, es el más obvio: **proteger los riesgos principales** a los que está expuesta la actividad de la empresa,

ya sean estos de pérdidas en su patrimonio físico, cubrir sus responsabilidades, proteger su cuenta de resultados o sus intereses económicos, o a sus empleados.

2. El segundo, el estratégico, es más complejo y menos evidente. Lo ideal es que los seguros que contrata la empresa se conviertan en un facilitador del negocio para cumplir de forma eficiente y a un precio competitivo sus necesidades. Incluso que los seguros de la empresa le faciliten la expansión y el crecimiento en países o negocios nuevos, donde se afrontan riesgos más imprevistos o desconocidos, y a la vez con requisitos nuevos propios de los nuevos negocios o países. En definitiva, en **una herramienta que proporciona una ventaja competitiva** para que su negocio crezca. Para alcanzar este segundo objetivo, la relación entre los seguros y los contratos de una empresa es crítica. Si los seguros están bien estructurados, la empresa tendrá una ventaja frente a otras en la expansión de su negocio. Esto requiere visión de conjunto, perspectiva y coordinación entre áreas de la empresa. Si no se dan estas circunstancias, los seguros se limitarán al primer objetivo, pero no ayudarán al desarrollo del negocio.

## Los autores



**Julián del Saz.** Nació en Madrid. Estudió Ingeniería Industrial y, al terminar, estuvo un tiempo en mantenimiento de una fábrica y seis meses en una ingeniería. Tras esas experiencias y casi por casualidad, empezó a trabajar en seguros. Al principio, realizando visitas de inspección y análisis de riesgos, para después especializarse en distintos tipos de seguros, lo que le hizo ver lo importante que es para una empresa el proteger sus activos y evitar siniestros; y lo crítico que resulta tener un buen seguro, que a veces es la diferencia entre la continuidad y el cierre de una empresa. Después de treinta años de trabajo en Aon, primera correduría del país donde ha desempeñado la Dirección Técnica, actualmente es Executive Director.

Puedes contactar con Julián en LinkedIn (<https://www.linkedin.com/in/julian-del-saz/>) y en el mail [segurosde-la-empresa@gmail.com](mailto:segurosde-la-empresa@gmail.com)



**Reinaldo de Ávila.** Nació en Caracas, aunque enseguida se trasladó a España. Estudió Económicas y Empresariales a la vez que trabajaba como auditor, mientras soñaba con escribir novelas. Buscando nuevas metas, se enroló en una correduría de seguros, por entonces denominada Gil y Carvajal, posteriormente convertida en la multinacional Aon, y durante casi treinta y dos años vivió grandes aventuras, tanto en acciones corporativas y financieras como en misiones más comerciales los últimos años, llegando a ser CFO y Managing Director. Actualmente, como consultor de empresas, bloguero y escritor, quiere divulgar lo que él denomina la “sustancialidad” del seguro.

Puedes contactar con Reinaldo en LinkedIn (<https://www.linkedin.com/in/reinaldo-de-avila/>) y en el mail [segurosde-la-empresa@gmail.com](mailto:segurosde-la-empresa@gmail.com)



**Libros de Cabecera**

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

**Libros de Cabecera** pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, a cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos libros de cabecera para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: [editorial@librosdecabecera.com](mailto:editorial@librosdecabecera.com)

También en Twitter: [@libroscabecera](https://twitter.com/libroscabecera)

**Hasta aquí la versión gratuita  
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,  
puedes comprar el libro entero en:  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)**

**Gracias**

## **Libros de Cabecera**

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.