



11

El Gobierno Corporativo y el Seguro D&O

Estudio realizado por: Eduard Blanxart Raventós
Tutora: Marjorie Verbal

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

Curso 2004/2005

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de Zurich Seguros



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

Los escándalos acaecidos en EEUU y otros países entre 2001-2003, así como la prevalencia de una contabilidad agresiva convirtió a la mejora del gobierno corporativo en general y la reforma de los consejos en particular en el tema estrella de todos los medios de comunicación.

Podemos definir el gobierno corporativo como la manera en que la empresa está organizada y gerenciada, a efectos de garantizar a los accionistas y acreedores financieros al ser beneficiarios de la parte proporcional adecuada que les corresponda, ya sea de las utilidades o de los activos de la empresa.

Las iniciativas de mejoras prácticas para el avance de los consejos son legítimas y bien intencionadas. Sin embargo, tienen un fallo ya que muchas de estas ideas se centran únicamente en aspectos que pueden observarse desde fuera. En este trabajo trataremos de analizar el gobierno corporativo desde la perspectiva de la organización interna de la empresa, cuáles son sus inconvenientes y cómo se puede incrementar la eficiencia y la eficacia de la empresa con mejores prácticas de gobierno.

Analizaremos también las responsabilidades que tienen los administradores y directores de la empresa con casos reales y veremos cuál es la respuesta aseguradora a estas responsabilidades.

Dentro de las diversas modalidades de riesgos de responsabilidad civil que pueden afectar a la empresa y al empresario, ha surgido en los últimos años, con motivo de la modificación legal introducida con la entrada en vigor de la Ley de Sociedades Anónimas de enero de 1990, una nueva problemática que afecta directamente a los administradores y directores de empresas en lo relativo a su responsabilidad civil.

No dispongo de mucha experiencia en el mundo asegurador pero he estado un año apoyando a la suscripción de este tipo de riesgos, y el Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras me ha ayudado a incrementar mis conocimientos y comprender mejor este campo. En este trabajo he tratado de leer lo que muchos expertos opinan sobre el tema y sacar mis propias conclusiones mediante ejemplos reales como artículos de prensa, siniestralidad aseguradora, etc.

Para finalizar, el último capítulo trata de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Comprender que este tipo de responsabilidad es muy importante no sólo para las empresas sino para la sociedad en general ha sido uno de mis objetivos. Analizaremos el concepto de RSC y veremos como debe ser el futuro en este campo.

Espero que el trabajo sea de vuestro agrado y ayude, aunque sea en pequeña medida, a entender mejor esta problemática. Gracias.

Resumen

Actualmente los miembros de un Consejo de Administración se ven desbordados por una lista de responsabilidades cada vez más compleja y difícil. Existen ciertas contradicciones no resueltas en el diseño de los Consejos de Administración que en este trabajo tratamos de analizar. Veremos por ejemplo que la independencia de los consejeros o la alineación de incentivos con los accionistas son aspectos muy relevantes para el buen funcionamiento del gobierno pero que a menudo conllevan también efectos no deseables.

A todas estas responsabilidades veremos cuál es la respuesta aseguradora y mediante casos reales analizaremos la siniestralidad en este campo.

Resumen

Actualment els membres del Consell d'Administració es veuen desbordats per una llista de responsabilitats cada vegada més complexa i difícil. Existeixen certes contradiccions no resoltes en el disseny del Consell d'Administració que en aquest treball intentarem analitzar. Veurem, per exemple, que la independència dels consellers o l'alineació d'incentius amb els accionistes són aspectes molt rellevants per a un bon funcionament del govern però que d'avegades comporten efectes no desitjables.

A totes aquestes responsabilitats veurem quina és la resposta asseguradora i mitjantçant casos reals analitzarem la siniestralitat en aquest camp.

Summary

Nowadays the members of a Council of Administration are exceeded by a list of complex and difficult responsibilities. There exist certain contradictions not solved in the design of the Councils of Administration that in this work we try to analyze. We will see for example that the independence of the counselors or the alignment of incentives with the shareholders are very relevant aspects for the good functioning of the government but that often they bear.

To all these responsibilities we will see which is the insurance response and by means of real cases we will analyze the sinisters in this field.

Índice

1. El Gobierno Corporativo	9
1.1. La responsabilidad de los Administradores y Directores	9
1.2. El deber de lealtad y el deber de diligencia	15
1.3. El diseño del Consejo de Administración	17
1.4. La rentabilidad en la empresa como objetivo del Gobierno Corporativo.	26
2. El seguro D&O	31
2.1. Experiencia siniestral de responsabilidad	31
2.2. La nueva legislación concursal	35
2.3. ¿Quiénes son y por qué pueden reclamar?	38
2.4. El Seguro de Administradores y Directores (D&O)	43
2.5. Elementos del seguro D&O	44
3. La responsabilidad social corporativa	51
3.1. ¿Responsabilidad Social Corporativa o Responsabilidad Corporativa?	51
3.2. ¿Tiene que haber un marco legislativo que regule la RSC o debe ser voluntaria?	56
4. Bibliografía	59

El Gobierno Corporativo y el Seguro D&O

1. El Gobierno Corporativo

1.1. La responsabilidad de los Administradores y Directores

Históricamente la responsabilidad de los administradores ha evolucionado a través de distintos cuerpos normativos que sucesivamente han ido regulando esta materia.

- **La Ley de Sociedades Anónimas de 1951:** El sistema de responsabilidad estaba previsto en los artículos 79 a 81. El primero de ellos establecía el principio general y los presupuestos de responsabilidad: “Los administradores desempeñarán su cargo con la diligencia de un ordenado comerciante y un presentante leal” . Los administradores respondían frente a la sociedad, a los accionistas y a los acreedores por el daño causado. Pero el cumplimiento del deber de diligencia era cualificado, pues sólo la **malicia, el abuso de facultades o la negligencia grave** eran supuestos de responsabilidad. No regulándose en esta ley aspectos como la prueba y el carácter solidario de la responsabilidad.

En cuanto al ejercicio de las acciones de responsabilidad se establecían la acción social y la individual. La primera suponía un perjuicio en el patrimonio de la sociedad y estaba encaminada exclusivamente a reintegrar ese patrimonio. Su ejercicio correspondía preferentemente a la propia sociedad por acuerdo de la junta, acuerdo que llevaba implícita la destitución de los administradores. En cuanto a la posibilidad de ejercitar la acción individual de responsabilidad, a diferencia de la acción social, presupone un perjuicio en el patrimonio individual del socio o del tercero. Este debe ser un perjuicio directo.

- **La V Directiva Comunitaria:** Como objeto de armonizar la legislación comunitaria en materia de sociedades, se plantea una directiva, todavía en fase de proyecto, que, entre otras cuestiones, tiene por objeto el regular la materia de la responsabilidad de los administradores, en los artículos 14 a 21. La armonización en esta materia no resulta fácil por la disparidad que existe entre los diferentes ordenamientos de los estados miembros. El proyecto no regula ni el ejercicio de la acción social por los acreedores ni la acción individual de responsabilidad, remitiéndose a las Disposiciones Generales del Derecho Civil de cada Estado.

En cuanto al ámbito de la responsabilidad el núcleo del sistema lo constituye el principio general del nº1 del artículo 14 según el cual los miembros de los órganos de dirección o de vigilancia responden del perjuicio sufrido por la sociedad a causa de las transgresiones de la ley o de los estatutos, así como por otro tipo de faltas cometidas por ellos en el cumplimiento de sus funciones.

La responsabilidad que se establece es solidaria e ilimitada para todos sus miembros. Este núcleo esencial se completa con otra serie de disposiciones que tratan de evitar que el sistema pueda ser alterado en los ordenamientos nacionales, estableciéndose así que las normas se aplicarán con independencia de que las competencias se hayan repartido entre sus miembros o de que los actos causantes del daño hayan sido autorizados por otros órganos, o que la Asamblea General los haya ordenado o acordado el descargo de los administradores.

Finalmente se establece un plazo de prescripción del ejercicio de la acción de 3 años contados desde el hecho que causa el perjuicio, o si este se o hubiera ocultado, desde su conocimiento.

- **Ley de Sociedades Anónimas de 22 de diciembre de 1989:** La finalidad fundamental de la reforma consiste en la armonización de nuestra legislación mercantil en materia de sociedades a las legislaciones de distintos estados miembros, aunque también introduce otras innovaciones que van más allá del contenido de las propias directivas comunitarias. Trataremos, en todo caso, en el contenido de este trabajo, de responsabilidad civil, es decir aquella en la que pueden incurrir los Administradores, cuando mediando culpa, causen un daño en el patrimonio de la sociedad, de los socios, de los acreedores o de un tercero. Esta responsabilidad es de derecho civil y subjetiva. El giro de la reforma en esta materia es muy importante por haber caído la exigencia de la culpa grave de los administradores cuya acreditación suponía siempre una gran dificultad para el reclamante, lo que tiene como inmediata consecuencia que paulatinamente se vaya produciendo un aumento cuantitativo en el número de demandas que se interpongan ante los juzgados por esta responsabilidad.

Inicialmente indicaremos algunas ideas en cuanto a la situación actual de la función de administración de sociedades anónimas conforme a la nueva regulación. Este órgano de administración, como ente con personalidad propia distinta de la de sus socios, se puede estructurar a través de (art.9 LSA):

- Un administrador único
- Dos administradores que actúen conjuntamente (mancomunados)
- Varios administradores que actúen individualmente (Adm. Solidarios)
- Un órgano colegiado (Consejo de administración):
 - Un consejo de administración integrado por un mínimo de tres miembros
 - Consejo de administración, comisión ejecutiva y consejeros delegados.

Los tres grandes ejes o grupos de responsabilidad contenidos en la *Ley de Sociedades Anónimas* son los siguientes:

1) FALTA DE DILIGENCIA EN GENERAL

Art. 133. Responsabilidad. 1. Los Administradores responderán frente a la Sociedad, frente a los accionistas y frente a los acreedores sociales del daño que causen por actos contrarios a la Ley o a los Estatutos o por los realizados sin la diligencia con la que deben desempeñar el cargo.

2. Responderán solidariamente todos los miembros del órgano de administración que realizó el acto o adoptó el acuerdo lesivo, menos los que prueben que, no habiendo intervenido en su adopción y ejecución, desconocían su existencia o conociéndola hicieron todo lo conveniente para evitar el daño o, al menos, se opusieron expresamente a aquél.

3. En ningún caso exonerará de responsabilidad la circunstancia de que el acto o acuerdo lesivo haya sido adoptado, autorizado o ratificado por la Junta General.

2) POR INSOLVENCIA DE LA SOCIEDAD

Art. 262. Responderán solidariamente de las obligaciones sociales los Administradores que incumplan la obligación de convocar en el plazo de dos meses la Junta general, para que adopte, en su caso, el acuerdo de disolución o que no soliciten la disolución judicial de la Sociedad en el plazo de dos meses, a contar desde la fecha prevista para la celebración de la Junta, cuando ésta no se haya constituido, o desde el día de la Junta, cuando el acuerdo hubiera sido contrario a la disolución.

3) POR FALTA DE ADAPTACIÓN DE LOS ESTATUTOS

Las sociedades deberán adaptar sus Estatutos a los dispuesto a la Ley, si estuvieran en contradicción con sus preceptos.

Aunque el apartado primero del artículo 133.1 LSA hace mención expresa únicamente a los “actos” también abarca el no hacer por parte de la persona, es decir, la omisión. Deberá tratarse de una acción u omisión que traiga causa del ejercicio del cargo de administrador, quedando excluidos todos aquellos comportamientos lesivos que sean realizados con total independencia del ejercicio de las funciones inherentes a su cargo. Además sólo se responderá de los actos u omisiones realizados durante el tiempo en que se desempeña el cargo, por lo que, en principio, no se responderá ni de los realizados por administradores predecesores ni de los que pueda realizar una vez cesado el cargo.

Tal y como se informa el artículo 133 LSA, los actos u omisiones del administrador habrán de ser “contrarios a la Ley o a los Estatutos o realizados sin la diligencia con la que deben desempeñar el cargo” . La primera de las fuentes señaladas es la Ley, así, será requisito previo para analizar una posible responsabilidad el estudio de cuáles sean las obligaciones y deberes que competen a todo administrador en el ejercicio de su cargo. En la LSA existe un catálogo de obligaciones legales pero que no entraremos a analizar.

Personalmente, me gustaría analizar cuál es el significado de “falta de diligencia” ya que es una expresión más subjetiva y que puede entrar más en controversia.

El profesor *Sánchez Calero* en el libro “*Comentarios a la Ley de Sociedades Anónimas*” se decanta por interpretar que el tercer supuesto contemplado en el artículo 133.1 LSA comprende los dos anteriores, con lo cual también se deberá valorar el grado de diligencia con la que haya actuado el administrador en los supuestos de incumplimiento de precepto legal o estatutario. Por otro lado, las dificultades que en la práctica se originan sobre cuál pueda ser el significado y contenido de este deber de diligencia que exige la Ley, ha dado lugar a varias y enfrentadas posturas doctrinales.

Así, tomando como punto de referencia la existencia de una relación contractual previa, posteriormente incumplida, que ha producido un daño a una de las partes contratantes, y donde se plantea la posibilidad de una falta de diligencia por parte del administrador como causa directa de la lesión patrimonial producida, el abogado *José Hurtado Cobles* en su libro “*La responsabilidad de los administradores societarios en el ámbito civil y social*” cita una serie de circunstancias concurrentes con la relación contractual:

- a) Circunstancias objetivas: por ejemplo la magnitud de la empresa ya que no puede exigirse el mismo grado de diligencia a los administradores de un importante grupo de finanzas que a los de una pequeña empresa familiar. Otro ejemplo puede ser el objeto social ya que no es lo mismo la banca o seguros, donde se manejan fondos en su mayor parte propiedad de terceros y donde el deber de diligencia exigido habrá de ser muy superior.
- b) Circunstancias personales: por ejemplo la participación que el administrador pueda tener en el capital social o el cargo que tenga dentro del órgano de administración. Otro ejemplo puede ser la posible confusión de patrimonios entre el patrimonio social y el personal del administrador.
- c) Circunstancias del acto u operación realizado por el administrador y generador del daño: por ejemplo el riesgo previsible que pueda comportar para la sociedad, si es o no un verdadero interés social, la existencia de algún beneficio personal a favor del administrador que pueda reportarle la operación, etc.
- d) Actuaciones de administradores anteriores como las renegociaciones de la deuda, existencia de acuerdos extrajudiciales, ocultación injustificada del patrimonio social, etc.

En resumen, el ámbito de responsabilidad de los administradores y directores de una empresa es muy complejo y será el juez quien después de analizar lo sucedido decidirá en última instancia.

A continuación analizaremos algunos casos reales que han sucedido en los últimos años y que han puesto de manifiesto que no únicamente los actos contrarios a la ley afectan a los administradores y a sus empresas en particular, sino que pueden afectar a todo un sistema económico. Es por esto que es de vital importancia analizar y ver cuál es el mejor sistema de gobierno corporativo para que en el futuro no sucedan este tipo de prácticas.

La quiebra de ENRON a finales de 2001 dejó los fondos de pensiones de 4.200 familias casi a cero. Durante gran parte de 2002, los títulos de ENRON se vendían a medio dólar. Esas mismas acciones costaban algo más de 90 dólares en agosto de 2000, en pleno boom económico. Cerca de 20.000 puestos de trabajo se destruyeron como consecuencia de su brutal caída en bolsa. Un tercio de la fuerza laboral de este gigante corporativo superó la crisis, y hoy ENRON da empleo a 9.300 personas mientras que la justicia persigue implacablemente a los directivos que provocaron esa situación. El escándalo contable acabó también con la auditora Arthur Andersen, acusada de destruir documentos.

Otro caso similar ha sido el de WorldCom donde el 27 de enero de 2005, el ex director financiero de WorldCom subió al estrado en el juicio de Bernard Ebbers por fraude y describió un meticuloso esfuerzo por parte de contadores de la compañía para falsificar los libros por cientos de millones de dólares. Éste declaró que el fraude comenzó a finales del 2000, cuando los llamados costos de línea (las tarifas que WorldCom pagaba a otras compañías telefónicas para usar sus líneas) se dispararon fuera de control, poniendo a Worldcom en peligro de no cumplir con las expectativas de ganancias de Wall Street.

El fraude de ENRON y de otras empresas similares como WorldCom demostró las debilidades del sistema estadounidense e impulsó una reforma muy severa de los controles de la transparencia empresarial. Ante estados con carencia de ética empresarial se hace necesario promover mejoras en los estándares de buenas prácticas empresariales. Sin embargo éstas no serán viables sin la existencia de un marco apropiado. Las medidas normativas del buen gobierno de la sociedad empresarial son insuficientes si no van acompañadas por una actitud activa en la línea de la responsabilidad social corporativa.

El 30 de julio de 2002, el Presidente Bush firmó la Sarbanes-Oxley Act que fue aprobada unánimemente por el Senado y casi unánimemente por el Congreso. La Act tiene como objetivo resolver muchos de los problemas societarios y contables surgidos tras el colapso de ENRON, Global Crossing y WorldCom, que, según los economistas de la Brookings Institution, han costado a la economía estadounidense 34 millardos de dólares. La Act. Contiene importantes normas para las sociedades cotizadas, sus administradores, directivos y accionistas. Además de la Ley Sarbanes-Oxley, debemos citar el Informe Higgs sobre gobierno corporativo y sobre las operaciones con información privilegiada y la manipulación del mercado.

Otro caso de escándalo financiero y contable es el de PARMALAT. Esta firma italiana fue declarada insolvente el diciembre de 2003 después de haberle detectado un agujero financiero 14.000 millones de euros (2'3 billones de pesetas), aunque el tribunal de Parma calculó las deudas en 20.000 millones de euros en diciembre de 2004. Este desfase patrimonial se debió a prácticas contables destinadas a ocultar pérdidas. Actualmente la sociedad se encuentra inmersa en un plan de reestructuración elaborado por un equipo que dirige Enrico Bondi, nominado gestor extraordinario. Esta medida, dirigida por el Gobierno italiano para evitar la fallida total de la compañía, se produjo después que diversos de los entonces directivos de la empresa fuesen detenidos con cargos que van desde la especulación abusiva hasta la bancarrota fraudulenta. El pasado 9 de mayo, la Bolsa italiana autorizó la readmisión de las acciones de la sociedad agroalimentaria. Los títulos de la compañía dejaron de cotizar a finales del 2003 después de hundimiento financiero del grupo.

NOTICIA DEL 26 DE JUNIO DE 2005 EN EL DIARIO "EL PERIÓDICO"

" El juez imputa 16 personas por la bancarrota de Parmalat "

El ex presidente y fundador del grupo alimentario, Calisto Tanzi, será procesado por su implicación en el hundimiento de Parmalat.

Juntamente con Tanzi, el juez de la audiencia preliminar Cesare Tacón, también serán juzgados 15 exdirectivos del grupo y tres entidades: la filial italiana del Bank of America y las auditoras Grant Thornton, que actualmente se llama Italaudit, y Deloitte & Touche.

Todos ellos están acusados, entre otras cosas, de especulación abusiva, falsificación de datos y obstaculización a la autoridad de vigilancia de la bolsa.

El tema de la colocación de los bonos es uno de los puntos clave que se tuvo que desvelar. El hecho es que de una deuda de 13.000 millones de euros se emitieron bonos por 11.500 millones de euros.

Un caso un poco curioso de medidas para frenar los escándalos financieros es el de China. Ésta nueva medida para eliminar fraudes es a través de la elevación del nivel de calificación exigido a los directores encargados de finanzas de las instituciones fiscales y las grandes y medianas empresas estatales. Zhu Rongji advirtió a todos los contadores, que no podrán ocupar sus puestos si no presentan un diploma del instituto. El INC (Instituto Nacional de Contabilidad), para formar a 300.000 contadores calificados, ofrece programas de estudio de contabilidad, finanzas y administración a empleados administrativos de los departamentos de gobierno, negocios de propiedad estatal e intermediarios. El primer ministro afirmó que las falsas cuentas corporativas están directamente vinculadas con irregularidades como sobornos, evasión de impuestos y especulación, delitos que han constituido una amenaza para el orden de la economía de mercado.

1.2. El deber de lealtad y el deber de diligencia

Cualquier sistema de gobierno corporativo está compuesto por un conjunto heterogéneo de instrumentos cuya finalidad es alinear los incentivos de los insiders (el equipo directivo) y los intereses de los outsiders (los accionistas minoritarios).

Según *Candido Paz, catedrático de derecho mercantil de la Universidad Autónoma de Madrid*, los puntos más importantes en un buen sistema de gobierno corporativo son los siguientes:

(i) la constitución de un consejo de administración con alta capacidad para supervisar el ejecutivo de la compañía; (ii) el establecimiento de un sistema de opas que faciliten la competencia por el control (iii) el diseño de sistemas de remuneración y contratos de incentivos capaces de reconciliar los intereses de los managers y los intereses de los inversores; (iv) la concentración parcial de la propiedad y la centralización del control en manos de uno o varios accionistas de referencia con incentivos suficientes para vigilar al management; (v) el reposicionamiento de los inversores institucionales como fuerzas proactivas en los foros de accionistas; (vi) la implantación de un sistema efectivo de responsabilidad de los administradores con una adecuada definición de sus deberes fiduciarios.

Viendo la experiencia de los últimos años, podemos ver que las actuales normativas como por ejemplo el Informe Aldama no son lo necesariamente eficaces. Podemos decir que buena parte de los males provienen de la voluntad de tratamiento unitario de la responsabilidad de los administradores. No son lo mismo los actos de “gestión indebida” que los actos de “apropiación indebida”. Son diferentes los temas relacionados con la producción de valor que los temas relacionados con la distribución de valor. Es decir, que podemos separar dos deberes de los administradores, por una parte el deber cuidado y el deber de lealtad.

En el primer caso es el deber de diligencia del “ordenado empresario” que exige que los administradores inviertan una determinada cantidad de tiempo y esfuerzo para la gestión y supervisión de la empresa a fin de maximizar la producción de valor. En el segundo caso, en cambio, es el deber que tienen los administradores de anteponer los intereses de los accionistas a los suyos propios y minimizar la redistribución del valor creado. En resumen, los administradores quedan sujetos a dos imperativos fundamentales, maximizar la producción de valor y minimizar la redistribución de valor.

¿Cómo podemos justificar esta separación entre el deber de cuidado y el deber de lealtad a la hora de regular la responsabilidad de los administradores?

- a) En cuanto al deber de diligencia o de cuidado, si los intereses de los accionistas y los intereses de los administradores son los mismos o parecidos, la probabilidad de incumplimiento será menor. Los intereses son comunes para ver prosperar los negocios y ambas partes pueden sacar provecho de la cooperación. En cambio, el deber de lealtad obliga al administrador a no desviar valor de la esfera de lo social a la esfera personal y, por tanto, excluye por definición la posibilidad de cualquier

forma de alineamiento natural de intereses. Aquí el incumplimiento solo depara al administrador beneficio.

- b) Un segundo factor hace referencia a las salvaguardias. Podemos decir que existen dos tipos de salvaguardias, las jurídicas o reglas de responsabilidad, y las de mercado. Por lo general, las fuerzas de mercado reducen la necesidad de acudir al sistema jurídico para reducir la negligencia de los administradores. Esto es especialmente cierto en las sociedades cotizadas donde se hallan bajo un escrutinio permanente, de reputación, etc. En las sociedades no cotizadas, los incentivos para actuar diligentemente se hallan en el menor grado de separación entre la propiedad y gestión. El hecho de que los administradores sean propietarios de una porción significativa de la empresa les proporciona un incentivo natural a que la empresa crezca. En cambio, no sucede lo mismo con las conductas desleales ya que el mercado no dispone de mecanismos para salvaguardar este tipo de conductas. El prototipo de la conducta desleal es la “transacción interesada” de la que el administrador extrae ventajas excesivas y, siendo así, es natural que trate de disimularse o enmascararse. Lo puede hacer mediante estructuras complejas, por ejemplo de contabilidad, o mediante la interposición de otras personas o entidades que alejen el escrutinio mencionado anteriormente. Este tipo de conductas suelen darse en momentos terminales de las relaciones de los administradores con la sociedad, y en esos momentos la disciplina de las fuerzas de mercado es muy débil. Otro punto importante es que si el administrado es propietario de una parte sustancial del capital, como no siente la amenaza de su oposición por poseer este paquete importante de acciones, tiende a sentirse más seguro a la hora de extraer ventajas personales con cargo a la sociedad, es decir, con cargo a los accionistas.
- c) Este punto hace referencia al grado de incertidumbre jurídica a que están sujetas las decisiones de los administradores. Es un factor decisivo y se produce cuando los administradores no pueden anticipar con seguridad cuáles serán las consecuencias jurídicas de sus decisiones. Podemos decir que las causas son varias, como por ejemplo la ambigüedad del mandato legal en estos aspectos, las dificultades de prueba y a veces también errores del administrador en el cálculo de responsabilidades (a veces actúan pensando que lo hacen correctamente). Desde el punto de vista del riesgo de error, las conductas desleales apenas tienen riesgo de error ya que el administrador sabe perfectamente los límites de esta conducta y en caso que se produzca, al ser de orden moral, los jueces están bien preparados. En cambio, las conductas negligentes plantean serios problemas de error. Aquí el riesgo proviene que es difícil para los jueces detectar si se trata de un mal ciclo de la compañía o se trata de una conducta negligente y de mala gestión por parte de los administradores.

El incremento del riesgo de error genera costes para las empresas bajo una doble perspectiva: de un lado, incrementa el coste del capital gerencial (si los administradores tienen mayor riesgo elevarán sus demandas retributivas) y, de otro, incrementa el coste de gestión del riesgo (los administradores sufren más aversión al riesgo que los accionistas).

Las consecuencias de estos puntos que hemos comentado pueden ser de “*sobrecumplimiento*” en el caso del deber de lealtad, pero que por muy riguroso que sea un régimen de responsabilidad por infracción del deber de lealtad, difícilmente puede causar problemas relevantes. No pasa lo mismo con el “*conservadurismo*” que puede provocar la responsabilidad por negligencia i que, producto de la aversión al riesgo, determina que los administradores planifiquen las estrategias empresariales con un nivel de riesgo inferior al que convendría a los accionistas y que en muchos casos renuncian a proyectos de inversión altamente rentables. Pues bien, el problema de una disciplina rigurosa es que, en lugar de mitigar este problema lo agrava.

Las reglas de responsabilidad rigurosas conducen a rodear de barreras defensivas cualquier operación, con toda clase de papeles, dictámenes y opiniones de expertos. A menudo, provocan un dispendio poco productivo de los recursos de la sociedad, tanto en términos de tiempo como de dinero y el perjudicado será el propio accionista.

Habiendo visto estos conceptos, deber de diligencia y deber de lealtad, a continuación analizaremos cuál es el mejor diseño para un consejo de administración y veremos qué relación guarda el pensar en un buen sistema de organización con los conceptos que acabamos de analizar. Muchas teorías guardan una estrecha relación y en este trabajo se intentará relacionarlas para poder llegar a conclusiones provechosas.

1.3. El diseño del Consejo de Administración

Todo miembro de un consejo debería formularse las siguientes preguntas: ¿Considera que el consejo rinde cerca o al tope de sus posibilidades? ¿Poseen sus miembros la suficiente información acerca de los asuntos fundamentales a los que debe enfrentarse la empresa? ¿Entienden el sector en el que compiten? ¿Es eficaz? ¿Eficiente? Lo más probable es que sean respuestas negativas, es decir, que haya mucho camino por recorrer y mejorar dichos consejos.

Cada vez más los consejos siguen desbordados por una lista de responsabilidades que únicamente va a hacerse cada vez más compleja y difícil con el paso del tiempo. Además existe una atención inadecuada al modo en que cada consejo se diseña para hacer frente a sus responsabilidades.

Durante los últimos años ha habido recomendaciones y reformas para mejorar esta situación. Como hemos comentado en algún capítulo anterior, con el inicio de los escándalos de sociedades en EE.UU durante 2001 y 2002, salió la Ley Sarbana-Oxley, que, entre otras disposiciones, exige que los comités de auditoría estén formados por consejeros independientes y detalla las

responsabilidades que éstos tienen en relación con los auditores de la empresa.

En el Reino Unido, el comité Cadbury fue creado en 1991 y también se detuvo en los consejeros de administración en general, concretamente en diferencia las funciones del presidente y el consejero delegado, y en crear comités de auditoría para los consejos de todas las empresas registradas en la bolsa de Londres. Desde entonces, se han publicado en el mismo país una gran cantidad de importantes informes que demandaban una reforma de los consejos de administración, entre ellos y más recientemente el Informe Higos (acerca de la función de los consejeros externo) y el Informe Smith (acerca de los comités de auditoría).

Muchos miembros, en cambio, creen que el mejor camino es encabezar sus propios esfuerzos de reforma, por temor a que, si no reforman su funcionamiento, podrían enfrentarse a normativas y resoluciones judiciales inesperadas. La mayoría de recomendaciones de cambio que proceden de grupos externos sólo prestan atención a aquellas características de los consejos que son visibles para las personas de fuera. Dicen poco acerca de lo que debería suceder dentro de la sala de consejos y, como consecuencia, tienen escaso efecto real.

Además, existen contradicciones no resueltas en el diseño de los consejos como por ejemplo el que sean verdaderamente independientes, que en muchos sentidos es aconsejable, pero que tiene dificultades para lograr un adecuado conocimiento del negocio de su empresa. A menudo incluso se olvida que hasta los consejos honrados y diligentes tienen problemas para desarrollar su trabajo. En su lugar, los escándalos alimentan la creencia de que los miembros del consejo están siempre supeditados a la dirección.

Añadir más parches sólo conseguirá empeorar la situación. Lo que se necesita es volver al principio y que cada consejo defina sus propios objetivos y desarrollar un plan que le permita lograrlos de la mejor manera posible. Cada consejo, dentro de las normativas establecidas y con la consideración necesaria a las mejores prácticas actuales, debe diseñarse para lograr la mayor eficacia en el gobierno de su empresa.

Según *Colin B. Carter*, vicepresidente de *The Boston Consulting Group*, opina que pocas empresas han reflexionado cuidadosamente acerca del diseño de sus consejos. Por ejemplo, a principios de 1999, Battenberg, presidente del consejo y Consejero delegado de la compañía Delphi, se topó con el reto de diseñar el consejo de administración de su empresa, recientemente independiente y abierta a la bolsa. Delphi, con anterioridad había sido parte de General Motors, era el mayor fabricante mundial de componentes para el automóvil. Una de las condiciones de escisión fue que sólo uno de los consejeros de GM formaría parte del consejo de Delphi y fue entonces cuando Tom Wyman se ofreció y ocupó el cargo de consejero principal.

En palabras de *Wyman*: “en General Motors el consejo refrendaba los planes anuales y las estrategias a largo plazo, pero las acciones encaminadas a ponerlos en práctica o perfeccionarlos era mínimas. Las reuniones estaban plagadas de presentaciones, pero con escaso tiempo para el debate”. Es decir, uno de los requisitos fundamentales que querían implantar en Delphi era establecer una relación entre la dirección y el consejo que permitiera el intercambio de ideas e información en ambas direcciones. Para lograrlo, decidieron que consejeros y dirección deberían hablar libremente unos con otros, sin informar a Battenberg de sus conversaciones.

Uno de los problemas que existe actualmente es que muchos consejos son una mezcla de viejas y nuevas prácticas, algunas de las cuales entran en conflicto y no generan el mejor diseño para hacer frente a sus cada vez mayores responsabilidades.

Un hecho clave para todos ellos es que siempre hay más que hacer que tiempo para hacerlo. Están tan preocupados por las obligaciones de cada mes y por cumplir con cada asunto presente en el orden del día de la reuniones que es tremendamente complicado para ellos encontrar un momento de pausa, alejarse y volver a pensar su diseño. Sin embargo, eso es exactamente lo que deben hacer si quieren estar a la altura de las crecientes demandas a las que se les someten. Los consejos son como cualquier otra organización comercial, por ejemplo, si estuviéramos hablando de la mejora de una fábrica o una organización de ventas, volveríamos al principio y consideraríamos la misión de la unidad y el diseño de la organización para que fuera más eficaz. Deben volver a plantearse las preguntas básicas. ¿Cuáles son sus obligaciones legales? ¿En nombre de quién están gobernando? ¿Qué esperan las partes de su inversión u otra implicación en la empresa? ¿En qué conjunto de actividades deberían estar implicados los consejos?

Así pues, el consejo, como cualquier otra organización, es un sistema en el que el comportamiento de sus miembros está determinado por los elementos estructurales y la cultura del mismo.

Las mejores prácticas adoptadas por muchos de los consejos, en especial en EEUU, Reino Unido y otros países de habla inglesa, pretenden de una u otra forma incrementar el poder del consejo y fomentar un pensamiento independiente que tenga presentes los intereses de los accionistas.

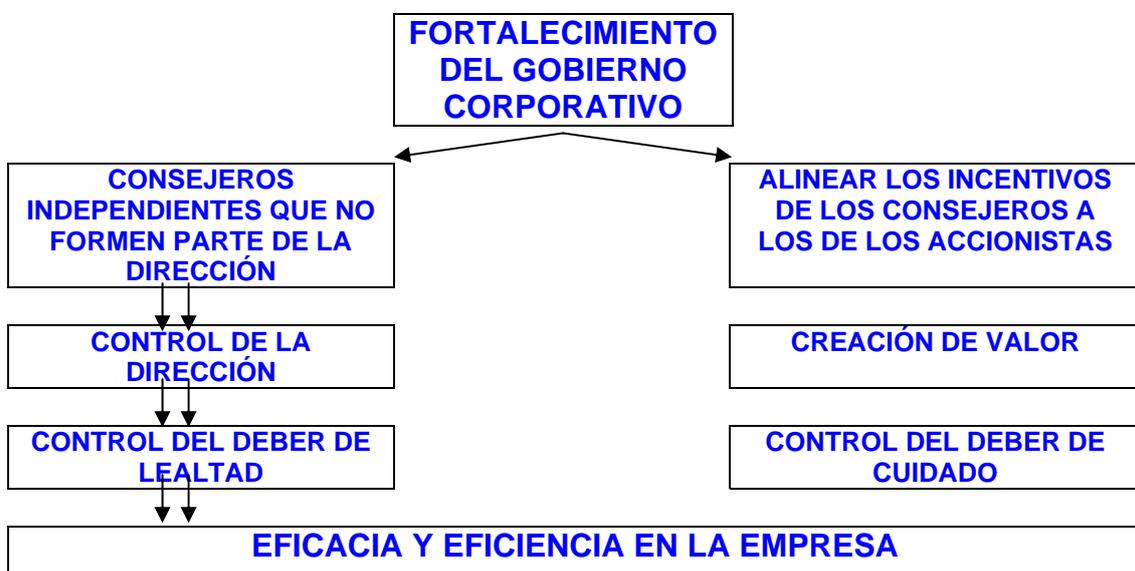
Por ejemplo:

- Todo consejo debería tener mayoría de los consejeros independientes o que el presidente del consejo debería ser una persona distinta del consejero delegado.
- El control de procesos a través de los cuales se seleccionan miembros del consejo debería ser por parte de los consejeros independientes y no por los consejeros delegados.
- Todo consejo debería tener tres comités básicos, el de auditoría, compensación y gobierno corporativo y sus miembros deberían ser independientes. En otras palabras, las personas que controlen a los

directores, deciden cuánto se les paga y quienes supervisan al consejo en sí mismo debería ser independientes.

- Además los consejos deberían ser tan pequeños como sea posible ya que es más sencillo actuar y tomar decisiones. Y deberían percibir una compensación que les mueva a preocuparse por los intereses de los accionistas, lo que comúnmente se concreta en la creación de valor para el accionista.

Si pensamos con el deber de diligencia y el deber de cuidado, que en el capítulo anterior hemos comentado, vemos que estos conceptos guardan una gran relación ya que el consejo debe evaluar el desempeño de la dirección para evitar la falta de diligencia. Además también tienen que preocuparse para los intereses de los accionistas, es decir, crear valor, o lo que es lo mismo, en el deber de cuidado.



Sin embargo, aunque todos los consejeros adopten todo el paquete de mejores prácticas encuentran dificultades a la hora de cumplir con sus responsabilidades. Según *Jay W. Lorsch*, profesor en *Harvard Business School*, y experto de reconocido prestigio en consejos de administración a nivel internacional existen varias razones:

- En primer lugar, aunque la mayoría de consejeros y consejeros delegados (CD) creen ahora en la importancia del fortalecimiento e independencia del consejo y en alinear los intereses de consejeros y accionistas, dichas creencias no siempre se llevan a la práctica como se pretende. Algunos incluso se enfrentan a otros o se contradicen a sí mismos, lo que perjudica gravemente la eficacia del consejo. El consejo necesita el poder suficiente para supervisar el desempeño de la dirección y es cierto que en los últimos años han adquirido esa capacidad. De acuerdo con algunas investigaciones realizadas, ante los mismos datos respecto del desempeño de la dirección, un consejero delegado entre 1990 y 1996 tenía el triple de posibilidades de ser cesado por el consejo que otro elegido antes de 1980. No obstante, el

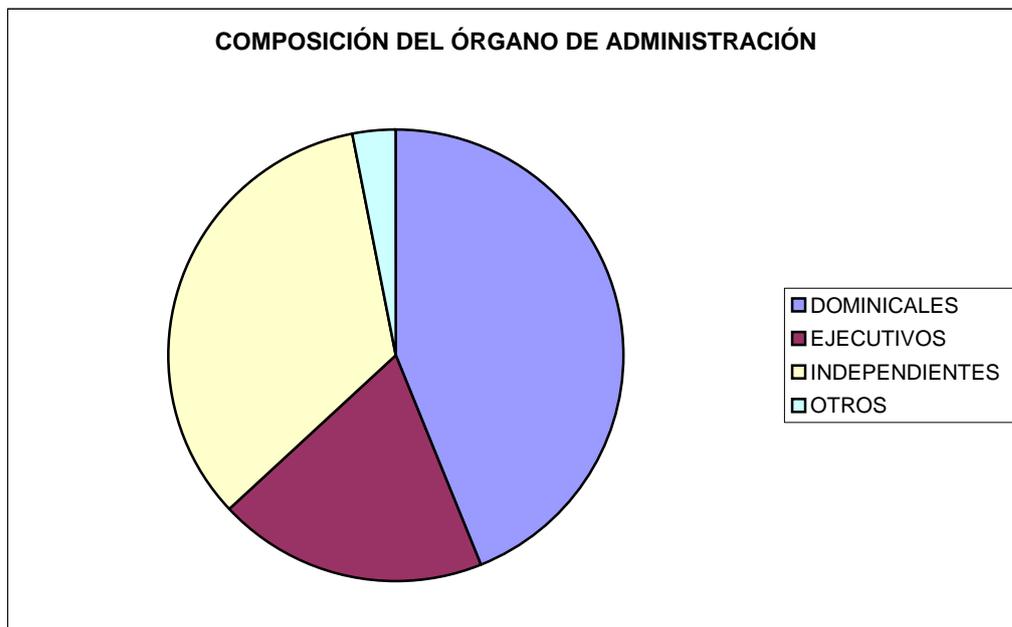
poder de los consejos ha provocado en muchas ocasiones que la relación entre éstos y los CDs haya empeorado.

- En segundo lugar, existe un desfase importante entre lo que se espera que hagan los consejos y el tiempo o los conocimientos de los que disponen para hacerlo. La mayoría tienen complicado seguir el ritmo de sus empresas. Cuanto más compleja sea ésta, más probable será que el consejero se quede atrás.
- En tercer lugar, todo negocio, sea cual sea la empresa, es cada vez más complicado y los inversores y legisladores cada vez más exigentes. Hay demasiados países aún que celebran el mismo número de reuniones de consejo que hace una década o más; y éstas, además, se desarrollan casi de la misma forma, con los mismos órdenes del día y los mismos debates.
- En último lugar, no siempre las mejores prácticas se traducen adecuadamente en acciones. Ponemos el ejemplo de una compañía que envió a su consejo a un retiro de dos días. La idea era que, durante el retiro, los consejeros escucharan las presentaciones de doce gestores. Asimismo, se decidió que la concentración se celebraría en un complejo de montaña (a una altitud de 2.700 metros) y que los consejeros llegarían allí en avión desde todos los puntos de EE.UU. Como cabía esperar, a éstos les costó concentrarse y no dormirse, sobre todo después de los banquetes servidos con vino. Lo que tenemos que sacar como conclusión es que muchas veces se realizan tareas y se organizan actividades y se diseñan erróneamente. Tenemos que pensar en lo que pueden lograr los consejos con el tiempo que disponen para ser eficientes pero sobretodo eficaces.

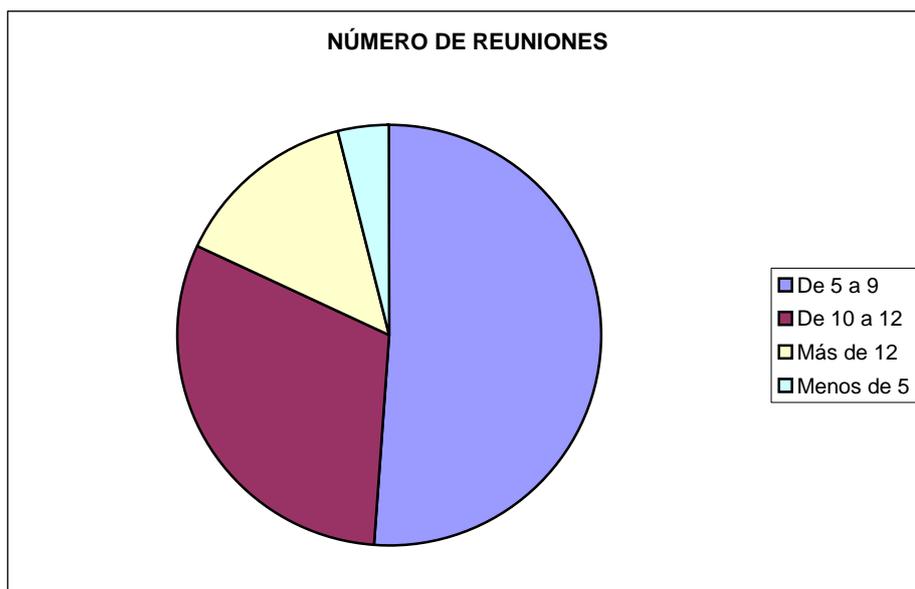
Habiendo visto todos estos puntos de vista podemos decir que la claridad de propósito no es suficiente para superar las limitaciones del consejo como grupo. Es decir, muchos de los problemas de los consejos tienen un origen común, no es ni la actitud ni el coeficiente de inteligencia de sus miembros sino que es el diseño básico del consejo, es un problema estructural.

En 2004, la práctica totalidad de las compañías cotizadas habían creado comités de auditoría y que según el *Índice de Consejos de Administración*, elaborado por la firma *Spencer Stuart*, están valorados de forma positiva por los consejeros. Además, el 92 por ciento de las personas que dirigen esos comités tienen experiencia y cuenta con conocimientos necesarios para llevar a cabo su trabajo, un aumento considerable respecto a 2003 en el que solo el 19 por ciento eran expertos. Para los artífices del informe, estos datos señalan que el buen gobierno avanza por buen camino, pero las empresas todavía tienen una asignatura pendiente: la independencia. Las empresas publican sus informes de gobierno corporativo, los honorarios de los consejeros, crean comités de auditorías o informan periódicamente a los accionistas, pero las buenas prácticas en la elección de los consejeros o en la retribución todavía no se rigen por el buen gobierno.

El estudio de *Spencer Stuart* señala que las compañías no están mejorando en la participación de los independientes, que son miembros pasivos en el 42 por ciento de los casos. El índice afirma que “el alto porcentaje de pasividad está relacionado directamente con la forma en que los consejeros han sido elegidos: su cargo proviene de un ofrecimiento por parte de un accionista significativo o del presidente ejecutivo, con lo que se deben a él moralmente”. Otro problema sobre la independencia de las empresas está en las comisiones de retribución y nombramiento de consejeros que, aunque están constituidas en la mayoría de las compañías, solo se valoran positivamente en un 31 por ciento. Incluso a la hora de realizar el estudio, en el que *Spencer Stuart* preguntó a 36 de los primeros ejecutivos de las compañías más grandes de España, alguno afirma que “la comisión de retribución se limita a bendecir las propuestas del consejo ejecutivo”. Por último, el informe hace hincapié en que los procesos de internacionalización de las compañías no se ven reflejados en la composición de los consejeros de administración, ya que en 2004 el número de consejeros extranjeros en los órganos de dirección sólo alcanzó el 12 por ciento.



Muchos de los consejeros externos trabajan a tiempo muy parcial y además desempeñan profesiones que exigen mucha dedicación (son CDs o directores de otras compañías). De hecho, según un estudio, en Norte de América y Europa el consejero medio dedica al año en torno a 100 horas o incluso menos al desempeño de sus funciones y asiste a una media de siete reuniones anuales. Es decir, que se traduce en aproximadamente dos semanas de la vida de un gestor o profesional muy ocupado. Ahora pensemos en lo que se espera hacer a tiempo muy parcial, sino que además, por el hecho de ser independientes, comienzan teniendo pocos conocimientos sobre la empresa. El consejero norteamericano medio que presenta el estudio supervisa una compañía con un activo de 8.000 millones de dólares, 34.700 empleados, equipos de producción en siete países y mercados en diez, y con más del 40% de sus ventas en el extranjero.



¿Puede esperarse, entonces, de los consejeros de una empresa así, o incluso más pequeña, que hagan en aproximadamente dos semanas lo que sugieren las mejores prácticas: revisar y aprobar estrategias y presupuestos, supervisar la dirección, evaluar al CD, supervisar el plan de sucesión de la dirección, aprobar la remuneración del equipo de gestión, garantizar que los riesgos más importantes estén identificados y controlados, asegurar que se realiza un informe financiero veraz y preciso y que se cumple el marco legal? Asimismo, hay que tener en cuenta que todas estas tareas deben llevarse a cabo en reuniones en la que también se deciden otras cuestiones como aumentos de capital, reparto de dividendos, adquisiciones o desinversiones y en las que tal vez se solicite asesoramiento para la dirección. No sorprende, por tanto, que tanto CDs y consejeros, así como accionistas, se sientan frustrados con esta situación.

A menudo los CDs y directores se sienten frustrados por la aparente incapacidad de éstos para captar y recordar lo que se les dijo en reuniones previas, lo cual no sorprende si tenemos en cuenta lo dicho anteriormente. La mayoría de los CDs coinciden en que, para tomar decisiones importantes relativas al futuro de la compañía, los miembros del consejo necesitan comprender con claridad lo que conduce al éxito estratégico así como los problemas fundamentales. Sin embargo, en una encuesta realizada por la BCG a 132 CDs sólo la mitad de los encuestados afirmó que sus consejeros tuvieran en realidad esos conocimientos. Además, los CDs de la encuesta coinciden en que los consejeros necesitan conocer los talentos con los que la cuenta la compañía pero creen que no pasan el tiempo suficiente con estos gestores en ascenso como para conocerlos a fondo.

La calidad de las aportaciones que los consejeros hacen en las reuniones es otra de las preocupaciones entre los CD's e incluso entre los propios consejeros. Deben estar lo bastante informados como para refutar las opiniones de la dirección y en muchas ocasiones fallan a la hora de detectar los problemas, carecen de formación suficiente o no recuerdan lo que sucedió en reuniones anteriores.

Además entre los temas recurrentes y las presentaciones de los CDs sobre la situación del negocio, opinan que queda poco tiempo para debates a fondo, en especial sobre los principales asuntos de estrategia. No se trata de que consideren poco importantes las actividades más rutinarias, pero creen que consumen demasiado del escaso tiempo.

Un aspecto fundamental del diseño del consejo es el tamaño del mismo, y muchos consejeros comentan que en la sala de consejos a menudo hay tanta gente que es imposible un intercambio real de opiniones. Según palabras de un consejero estadounidense “¿Cómo pretendes tener una discusión coherente con 30 personas en la sala?”

Asimismo, el caudal de información que reciben es enorme. Su gran frustración no es recibir poca sino demasiada, mal resumida y poco organizada.

Los accionistas no ven el panorama de tan color de rosa. A muchos les preocupa que los consejos no estén haciendo todo lo que pueden para proteger sus inversiones. Ya antes de Enron u otras debacles parecidas, se quejaban de que actuaban con poca celeridad cuando las empresas tenían problemas de gestión y el valor de sus acciones caía en picado. “¿Dónde estaba el consejo cuando las cosas empezaron a ir mal?” sigue siendo la pregunta en la mente de muchos accionistas. Casi todos creen que ésta es la respuesta: “Como Nerón, tocando el arpa mientras ardía Roma”.

Según el *Fondo Fiduciario de Pensiones Teamsters (Teamsters' Union Pension Fund)*, que además elabora un informe con los diez peores consejeros del país, opina que los pecados en el gobierno corporativo son:

- Prácticas que limitan la participación de los accionistas o que se desvían de las últimas mejoras prácticas
- Que haya demasiados consejeros internos.
- Miembros que no poseen suficientes acciones
- Consejeros externos que presten servicio en demasiados consejos

Conclusión: la compañía se ha hundido sin ellos darse cuenta, y sacarla a flote requerirá enormes cantidades de tiempo, del que casi ninguno dispone.

Si analizamos los pecados de un gobierno corporativo nos daremos cuenta que hay algunas contradicciones importantes. Las podemos resumir en los siguientes puntos:

- Se dice muchas veces que la mayoría de consejeros deberían ser independientes. La independencia del consejo tiene un precio. Los consejeros que no tienen otra relación con la compañía probablemente

no sepan mucho del negocio y deberán aprender. Más aún, confiarán en que la dirección se encargue de ello.

- También se dice que los consejeros deberían estar alineados económicamente con los accionistas a través de la posesión de acciones y de incentivos. Alinear el interés del consejero con el del accionista, al convertirlo en uno de éstos, puede erosionar su independencia e incluso actuar como catalizador de medidas que no están en sintonía con los intereses de todos los accionistas. Los consejeros que poseen acciones tal vez piensen en qué les beneficia a ellos como accionistas y no a todos los accionistas.
- Muchos expertos dicen que los consejeros deberían controlar rigurosamente las actividades y operaciones de la dirección. Aunque los buenos consejeros controlan y evalúan la gestión de la dirección, deben también participar en las decisiones importantes y aconsejar. Por tanto, se sientan a juzgar decisiones en las que han tomado parte. Este hecho confunde responsabilidades y hace de la relación entre consejo y dirección un ejercicio de malabares.
- Otra de las opiniones es que los consejeros deberían ser generalistas, entendiendo la compañía como un todo. Los consejeros generalistas, con tiempo limitado para supervisar complejas compañías, es probable que tengan un conocimiento superficial del negocio. Conforme crecen los desafíos, puede que lleguen a la conclusión de que la clave para hacer su trabajo es dividir esfuerzos y especializarse en temas específicos.
- Por último se comenta también a menudo que la principal misión del consejo es crear valor para el accionista. El valor del accionista es, por descontado, un objetivo fundamental, pero en realidad los consejos son responsables de un conjunto variado de accionistas que probablemente tengan objetivos de inversión y horizontes temporales muy distintos. Además, lograr valor a largo plazo supone cubrir las expectativas de otros grupos que contribuyen al progreso de la compañía como los empleados, proveedores, clientes, etc. Sería muy sencillo si se pudiera satisfacer a todas las partes del mismo modo, pero inevitablemente se requieren concesiones mutuas.

En definitiva, lo que se quiere decir es que la estructura de un consejo de administración es muy compleja y es de vital importancia entender que no es lo mismo una empresa pequeña que manufactura cactus a una empresa de enormes dimensiones, que exporta e importa en todo el mundo y además cotiza en bolsa. Hay que entender antes de diseñar un consejo de qué empresa estamos hablando e intentar adaptarla de la mejor manera posible.

El consejo y la dirección debe estar formada de tal forma que se puedan vigilar mutuamente sin entrar en conflictos, que colaboren conjuntamente y sean capaces de reaccionar a las nuevas tecnologías y nuevos mercados, que se respeten y que no tengan intereses muy dispares, siempre intentando satisfacer a los accionistas, que al fin y al cabo son ellos los que poseen la empresa. Es una tarea difícil pero de esto se encarga el estudio del gobierno corporativo.

Nunca tenemos que perder de vista que lo más importante en una empresa, o mejor dicho, el objetivo que persigue una empresa es obtener beneficios. La rentabilidad es el motivo principal que debe seguir y si hay rentabilidad todas las partes estarán contentas, tanto trabajadores, accionistas, directores, etc (aunque más adelante veremos en la Responsabilidad Social Corporativa que no siempre es así ya que puede haber externalidades). A continuación analizaremos la relación que hay entre el gobierno corporativo y la rentabilidad de la empresa.

1.4. La rentabilidad en la empresa como objetivo del Gobierno Corporativo

A continuación analizaremos la relación existente entre el buen funcionamiento del gobierno corporativo con la rentabilidad de la empresa. Para estudiar este tema hay que tener en cuenta que el campo de acción de las empresas, y más concretamente la posibilidad de que éstas puedan aumentar el valor de sus productos, viene determinado por una serie de variables tanto internas como externas a la propia compañía. En el primer caso nos referimos a las que se dan dentro de la organización, como la estrategia a seguir por el equipo directivo, o las relaciones de sus recursos humanos (directivos, emprendedores, fuerza laboral). En cambio, el marco institucional donde la empresa se desenvuelve y que determina una serie de normas sería un ejemplo de factores externos. Todos estos factores se interrelacionan e impactan en mayor o menor medida en la productividad de la empresa y en el valor de sus productos. Es, en este contexto, donde se debe realizar el estudio para poder entender sobre el valor creado por las mejores prácticas de gobierno corporativo.

La función del gobierno corporativo es ayudar al consejo de administración a lograr el buen funcionamiento de la empresa en el mercado donde compite y asegurar que el valor que genera la empresa se gestione de acuerdo con los intereses de los accionistas. Con el fin de alcanzar esta misión, debe precisarse en primer lugar, cuales son las funciones del gobierno. La concreción de estas funciones puede ser una tarea complicada, ya que no hay una definición comúnmente aceptada de cuales son las responsabilidades de los gobiernos corporativos. Además estas prácticas difieren en cada país y en cada sector.

No obstante, *Alfredo Brisac, director general de Neumann International AG*, distingue entre las funciones del gobierno que persiguen objetivos a corto y medio plazo.

A corto plazo el gobierno corporativo además de supervisar el funcionamiento de la empresa, tiene que afrontar una serie de vicisitudes que pueden poner en peligro su supervivencia como hacer frente a una posible hopa hostil, una reestructuración, o una catástrofe medioambiental.

A medio plazo también debe intervenir en una serie de decisiones que afectan a la vida de la empresa como:

- Definir, reafirmar, revitalizar y asegurar el cumplimiento de la misión y valores de la organización.
- Aprobar la estrategia de la empresa y analizar y criticar las decisiones de inversión.
- Promocionar el desarrollo institucional de la empresa con políticas referidas a seis campos específicos de acción: accionistas y mercados de capital; empleados y colaboradores autónomos; clientes y proveedores; comunidades donde opera la empresa; cuerpos de regulación ; y la media.
- Supervisar al comité ejecutivo y asegurar que la relación entre el consejo de administración y el comité ejecutivo esté basado en ciertos principios: equilibrio entre iniciativa y control, delegación de poderes al comité ejecutivo y una visión clara de las responsabilidades de acuerdo con el principio de subsidiariedad, transparencia, confianza e iniciativa.
- Seleccionar (o sustituir en su caso) al máximo ejecutivo de la empresa, asegurando que la dirección general tenga unas competencias básicas: capacidad para asimilar, comunicar e implementar la misión de la empresa; modelo de profesionalidad, integridad, honestidad, compromiso, etc.

Antes hemos hablado de medidas internas y medidas externas y cómo continuación del capítulo anterior donde hablábamos del diseño del consejo de administración, me gustaría analizar con más detalle cuáles podrían ser estas medidas internas para aumentar la eficiencia y la eficacia en la empresa.

La falta de claridad del marco institucional y la insuficiencia de su desarrollo, ha empujado a las grandes empresas a tomar la iniciativa e introducir una serie de mejores prácticas de buen gobierno corporativo. A continuación estudiaremos las medidas introducidas por las empresas y la relación entre la existencia de estas prácticas con la rentabilidad de la empresa.

Un primer aspecto hace referencia a la información, concretamente al aumento de la disponibilidad de información para los accionistas. En los últimos años el medio más utilizado para la publicación de estos documentos ha sido Internet que como todo el mundo sabe es de muy fácil acceso. El uso de este medio, y el hecho de que los documentos estén publicados en inglés, facilita también la transmisión de la información a los accionistas internacionales.

El hecho de que muchas empresas recojan de forma escrita y publiquen directrices de buen gobierno, no significa ni que todas hayan implementado estas medidas, ni que la introducción de estos cambios haya supuesto mejoras en su funcionamiento, sino que es también responsabilidad del consejo y de los accionistas asegurarse de que la adopción de esas medidas es algo más que un mero maquillaje.

Como hemos comentado en el capítulo anterior la composición del consejo es de vital importancia para un buen funcionamiento del gobierno. Por ejemplo, la reducción de sus consejos, el nombramiento de directores no ejecutivos, la creación de comités de trabajo, la reducción de los mandatos de los consejeros. Los datos del DWS muestran, no solo como la duración media de

los mandatos de los consejeros se está reduciendo, sino como estos tienen un perfil cada vez más internacional (un 26% de extranjeros de media en los consejeros). Esta experiencia internacional es clave sobre todo en las pymes de empresas exportadoras y multinacionales en proceso de expansión a países diferentes.

Otro aspecto importante es la evaluación de este consejo. Esta es una práctica habitual en países como EEUU y el Reino Unido (donde está reflejado en el informe Higgs). En Europa este tema está cobrando cada vez más importancia debido a las exigencias de algunas bolsas europeas y a las últimas recomendaciones de la UE. La relación de los consejeros tiene como objetivo asegurar que la composición del consejo, su organización, la información tratada y su funcionamiento son las adecuadas.

Indirectamente, las evaluaciones de los consejeros también sirven como elemento de presión para que las personas que van a ser examinadas se sientan llamadas a mejorar, lo que supone una motivación para los consejeros y un instrumento de progreso para la empresa. Por último, y no menos importante, es el hecho de que la mera evaluación de los consejeros genera un aumento de la confianza en los inversores.

Si seguimos con las medidas internas que se han empleado para mejorar el gobierno corporativo, las Comisiones tienen un papel relevante. La Comisión de Auditoría se creó en los EEUU después de la crisis de 1929 que hizo plantearse a inversores y accionistas de la necesidad de introducir medidas para suplir la falta de actuación de los consejeros, vigilar las cuentas de la empresa e impedir que los ejecutivos pudiesen llevar a cabo alguna manipulación de las mismas. En temas de abuso de poder, la Comisión de Auditoría recomienda que los consejeros ejecutivos se mantengan al margen de las reuniones porque las vician y no permiten que los consejeros externos debatan libremente en unas condiciones que se han creado precisamente para evitar conflictos de interés o abusos de poder.

La Comisión de Nombramientos tiene el reto de su independencia en materias de su competencia, como el nombramiento de los consejeros externos, el plan de sucesión del presidente y máximo ejecutivo, la división de funciones entre el presidente y el consejero delegado y el equilibrio entre el Consejo y los máximos ejecutivos.

Otro aspecto importante es la contabilidad. Las prácticas de contabilidad fraudulenta tal y como hemos visto al principio de la tesis, han creado apariencias de ganancias donde no existían o eran inferiores a las declaradas, lo que ha originado que los inversores hayan empezado a dudar de que los resultados publicados por las empresas sean auténticos. Las Comisiones de Contabilidad y Auditorías Financieras tienen como objetivo establecer una supervisión más estricta e independiente.

La Comisión de Retribuciones aborda otro tema fundamental. La determinación de la cuantía de la remuneración de los miembros de la Dirección y el Consejo

tratando de evitar que los consejeros intervengan excesivamente en las políticas de retribución de la empresa.

La coincidencia entre la caída del valor de las acciones de algunas compañías, con el conocimiento de los inversores de las cuantías de las retribuciones que sus directivos estaban cobrando, ha aumentado la preocupación sobre este tema. Como consecuencia, las autoridades europeas y los distintos países han introducido medidas legislativas y los inversores han aumentado la presión para obligar a las empresas a mostrar más información sobre la retribución de sus ejecutivos. Por ejemplo, en Alemania, desde el año 2003, la introducción del Código de Gobierno Corporativo obliga a las empresas a mostrar información individual de la remuneración de los ejecutivos.

Según el diario expansión, los miembros de los consejos de administración de las compañías españolas cotizadas aumentaron sus ganancias el año pasado, a pesar de la moderación que se solicita en las normas de buen gobierno corporativo. Este aumento de su retribución fue del 24%. Este porcentaje supera el aumento en la retribución del año anterior, que registró un leve crecimiento de un 10'1%, motivado por el comienzo de la aplicación de las reformas de buen gobierno. En 2004, los consejeros de los máximos órganos ejecutivos de las empresas cotizadas ganaron 382'2 millones de euros del año anterior, según el informe realizado por *EXPANSION* con los datos de las memorias de todas las compañías.

Las sociedades más generosas en el pago a sus consejeros son las que componen el Bies 35, que registraron un incremento del salario del 29'6 por ciento, hasta 245 millones de euros, en 2004. Esta cifra es veinte puntos superior al aumento del 5'5 por ciento en el sueldo de los consejeros del índice selectivo el año pasado.

En el lado opuesto las firmas más ahorradoras han vuelto a ser las sociedades tecnológicas que formaron parte del Nuevo Mercado, que sólo han incrementado un 14'7% el sueldo de sus consejeros.

A título individual, los administradores de las compañías del Ibex 35 son los mejor pagados, con un sueldo medio de 490.000 euros, cifra que asciende hasta 1'37 millones de euros cuando se trata de un consejero ejecutivo.

El número de consejeros que hay en las empresas cotizadas ascendió en 2004 a 1.284, mientras que hace dos años los consejeros estaban formados por 1.372 miembros. En 2004, los consejeros ejecutivos ascendían a 253 y los de alta dirección a 895, un crecimiento respecto a los 272 primeros y 598 segundos del año anterior.

Los consejeros de las empresas del Mercado Continuo tienen una retribución media de 313.000 euros por persona, aunque los consejeros ejecutivos duplican con creces el salario, hasta 783.000 euros por persona.

La Ley de Transparencia, conocida como Ley Aldama, promulgada en julio de 2003, y la posterior circular de la Comisión Nacional del Mercado de Valores

(CNMV), obligan a las empresas a redactar un informe específico donde se detalla, entre otras cosas, la retribución del consejo. A pesar de la obligatoriedad de esta ley, hay empresas como Azkar, Paternita y Tudor que todavía no han presentado la memoria de buen gobierno correspondiente al ejercicio 2004.

Aún es peor el caso de Reno de Medici y General de Inversiones, que ni siquiera presentan el informe de buen gobierno. La CNMV, como organismo regulador del mercado, tendrá que decidir si estas faltas son motivo o no de sanción por incumplimiento de las normas de gobierno corporativo.

En mi opinión, tiene bastante lógica este aumento de los sueldos ya que, como hemos podido comprobar a lo largo de esta tesis, las responsabilidades de los consejeros son cada vez mayores y este aumento de responsabilidades tiene que ir acompañado evidentemente por un aumento del sueldo. Como veremos más adelante cuando hablemos del seguro D&O, con la nueva ley concursal el administrador deberá en determinados casos responder con su propio patrimonio personal.

Podemos buscar otras formas de retribución como por ejemplo las opciones sobre acciones. En los últimos años ha aumentado el número de voces que cuestionan esta forma de retribución, y un número creciente de organismos internacionales aconseja que se limite su uso y que se someta a la revisión de los accionistas. Los últimos escándalos financieros han dado a conocer la cuantía que en este concepto cobran los consejeros no ejecutivos, lo que ha dado lugar a identificar a las opciones sobre acciones con conductas poco éticas o fraudulentas. A todo esto, otras razones por las que ha disminuido este tipo de retribución son el descenso de la rentabilidad de las bolsas, las nuevas normas contables que eliminan sus ventajas fiscales, etc.

A todo esto:

¿Cuál es la respuesta aseguradora a dicha responsabilidad?

2. El seguro D&O

2.1. Experiencia siniestral de responsabilidad

La actitud de los Administradores y Cargos de Dirección de PYMES, a la hora de decidir sobre conveniencia de contratar una Póliza de Responsabilidad Civil dependerá, por un lado, del grado de conocimiento de lo que son sus obligaciones y su exposición al riesgo de incurrir en comportamientos capaces de causar un daño a un tercero, a la propia sociedad o a sus accionistas, y por otro, del grado de conocimiento de la actitud de nuestros tribunales ante dichas demandas indemnizatorias.

Esta cuestión no se planteaba con anterioridad a la reforma de la normativa societaria de 1989, ya que bajo la legislación de 1951 y 1953, los administradores sólo respondían en caso de dolo o culpa grave. Bajo el nuevo régimen normativo, las posibilidades de un administrador de tener que responder no tienen límite: el administrador responde frente a su sociedad, frente a los accionistas y frente a los acreedores sociales del daño que causen por actos contrarios a la Ley (a cualquier ley) a los estatutos o por los realizados sin la diligencia con la que deben desempeñar el cargo (Art. 133 de la LSA y 69 de la LSRS que remite a aquél), que es la de un ordenado empresario y de un representante leal (Art. 127 LSA y 61 de la LSRL)

En consecuencia, el administrador responde, potencialmente por todo y frente a todos, sin más limitación que las que vienen estableciendo los propios tribunales en la interpretación de tan riguroso en régimen de responsabilidad.

El Administrador se preguntará sin duda: ¿existen demandas de Responsabilidad Civil contra Administradores de empresas similares a la mía? ¿quién va a estar interesado en demandar a una empresa tan solvente y saneada como la mía, que, además, tiene una estructura de capital sencilla con un par de socios? ¿existen en la realidad supuestos en los que los tribunales han condenado a los administradores de una empresa como la mía?

Pues bien, el objetivo es analizar estas cuestiones desde una perspectiva eminentemente práctica y anclada en la realidad, es decir, desde la perspectiva de nuestro tribunales.

En consecuencia, analizaremos a continuación aquellos supuestos en los que nuestros Tribunales han sido llamados a enjuiciar la actuación profesional de los administradores de una PYME, condenándoles a la indemnización de los daños y perjuicios causados al reclamante en el desempeño de sus funciones.

Según Pablo Wesolowski, socio de Davies Arnold Cooper, Abogados, “la práctica totalidad de las sentencias encontradas en la Audiencias provinciales y del Tribunal Suprema desde 1995 se refiere a PYMES y ninguna de ellas se refiere a grandes empresas o a empresas que coticen en mercados oficiales.

Además en la mayoría de los casos los Administradores han sido condenados a indemnizar a los perjudicados reclamantes”

Podemos decir entonces que la contratación de un seguro de responsabilidad civil de administradores y cargos de dirección es, cuanto mesón, una manifestación de prudencia propia de quien, en virtud del artículo 127 de la LSA y 61 de la LSRL, viene obligado a desempeñar su cargo con la diligencia de un ordenado empresario y un representante leal.

Vamos a analizar a continuación algunos supuestos de responsabilidad en los que frecuentemente han incurrido los administradores de sociedades mercantiles, desde la perspectiva de nuestros tribunales y sobre la base del incumplimiento de las obligaciones que la Ley les impone.

Son muchas las perspectivas desde las que se puede analizar la responsabilidad de los administradores. Desde la perspectiva del tipo de acción entablada (acción individual, acción social, acción por deudas), desde la perspectiva de la normativa infringida (societaria, fiscal, laboral, administrativa, etc) y desde la perspectiva de quien entabla la acción (acreedor, trabajador, parte contratante, administración tributaria, etc).

En este apartado nos centraremos en la responsabilidad desde la perspectiva de la actuación del propio administrador.

En la primera sentencia, una Sociedad de Responsabilidad Limitada, entabló una acción social de responsabilidad contra su administrador único por la compra de unos ladrillos, ferretería y puntuales telefónicos por un importe muy superior al de mercado. El Tribunal, entendió que la compra de los ladrillos, ferretería y puntales por precio superior por parte del administrador, no puede calificarse de diligente y que, por tanto, el Administrador debe responder ante la sociedad en los términos del Artículo 133 de la LSA. La Audiencia, consideró además infringida la obligación de realizar sus funciones con la diligencia de un ordenado comerciante y de un representante leal. El administrador , fue condenado a resarcir a la sociedad por el importe de la cantidad pagada de más. (Audiencia Provincial de Valencia, 1998)

En la segunda sentencia, los administradores de una sociedad anónima decidieron vender un inmueble que constituía el único activo de la sociedad a la madre de uno de ellos. Dicho inmueble se vendió por un precio sustancialmente menos al de mercado. Tanto la sentencia de primera instancia como la de apelación, condenaron a los administradores solidariamente al pago de los daños y perjuicios. El Tribunal Supremo confirmó punto por punto las sentencias de instancia y apelación. (Tribunal Supremo 1999).

Existen comportamientos de los administradores que, excediendo del mero incumplimiento del deber de diligencia, incurren en conductas culposas que generan responsabilidad. En un caso, unos acreedores sociales demandaron a una Sociedad de Responsabilidad Limitada y a su Administrador por haber procedido a su vaciamiento patrimonial y posterior cierre de la empresa sin utilizar los medios legales articulados para supuestos de crisis, es decir, no

entrar en concurso. En la sentencia de Primera Instancia, se condena a la Sociedad a indemnizar a los acreedores perjudicados con un importe de 828.313 Pesetas.

La sentencia de la Audiencia Provincial, revocando la de primera instancia, considera que es incuestionable la existencia de un daño a los acreedores que no han podido realizar sus créditos frente a la sociedad al haber desaparecido del mundo mercantil y carecer de patrimonio, que existe una conducta culposa de los administradores, al permitir una evolución de la sociedad hasta desembocar en el sobreseimiento de sus pagos, sin haber utilizado los medios legales articulados para supuestos de crisis. La audiencia termina condenando al administrador solidariamente con la sociedad al pago de las cantidades reclamadas por los acreedores. (Audiencia Provincial de Barcelona, 1998)

En otra ocasión, una Sociedad Anónima, entabló una acción social de responsabilidad contra el Consejero Delegado de la Compañía por la falta de cumplimentación, a lo largo de varios años de las necesarias comunicaciones a la compañía Crédito y Caucción respecto de los impagos en que, de modo gradual y sucesivo, iban incurriendo diversos clientes, usuarios de una tarjeta de crédito, circunstancia esta que malogró definitivamente la posibilidad de recobrar los descubiertos que se producían. El Consejo Delegado alegó que no se había demandado a todos los posibles responsables, con lo que quedaba indebidamente formulada la demanda. Este argumento fue desmontado por la Audiencia indicando simplemente que al presumirse la solidaridad de los administradores, la acción puede ejercerse contra cualquiera de ellos. Por otro lado, el Consejero alegó que la culpabilidad recaía en el anterior contable de la Empresa, que le ocultaba de forma sistemática y prolongada los descubiertos. La Audiencia entendió que la ocultación llevada a cabo por el contable, no hace sino poner de manifiesto el propio descuido del Consejero Delegado en el cumplimiento de sus elementales funciones de control. La Audiencia vino a considerar al Consejero Delegado culpable del quebranto financiero padecido por la sociedad como consecuencia de la indisponibilidad de las sumas a que ascienden las diversas devoluciones de clientes. En consecuencia, la Audiencia, confirmando la sentencia de instancia condenó al Consejero Delegado a resarcir en su totalidad los daños y perjuicios causados a la sociedad, con inclusión de las costas. (Audiencia Provincial de Lérida 1998)

En otra ocasión, un individuo compró acciones al portador de una Sociedad Inmobiliaria que, con posterioridad a tal adquisición procedió a convertir, mediante acuerdo de la junta, la forma de las acciones a la modalidad de nominativas. El comprador solicitó el canje de sus acciones al portador por las nominativas, canje que nunca se produjo en base a supuestos defectos formales de los títulos a canjear alegados por los administradores, con la consiguiente falta de reconocimiento de su cualidad de accionista por parte de la sociedad en una Junta posterior. El comprador de las acciones entabló una acción individual contra los administradores de la sociedad en base a los artículos 133 y 135 de la LSA, solicitando el reconocimiento de su condición de socio y una indemnización por daños y perjuicios. El Tribunal Supremo, condenó a los administradores tanto al reconocimiento de la condición de socio

del comprador como a la indemnización de los daños y perjuicios ocasionados (Tribunal Supremo 1998)

En sentido parecido se pronunció una Sentencia del Tribunal Supremo de 1996, que condena a los administradores de la sociedad al pago de una indemnización de 6.500.000 al adquirente unas acciones al que no se le reconocieron ni sus títulos, ni su condición de accionista ni, en consecuencia, su derecho a asistir a las juntas generales, derecho de suscripción preferente en caso de enajenación de acciones, derecho a la participación en el reparto de las ganancias sociales, etc.

Existen también supuestos en los que se condena a los administradores con motivo del incumplimiento de contratos entre la empresa a la que representan y sus proveedores.

Un fabricante de televisores firmó un contrato de suministro con una entidad mercantil, por el cual se comprometía al suministro de unos televisores y vídeos bajo la marca X, comprometiéndose el fabricante a no vender a terceros material alguno con la marca X. No obstante no cumplió con esta cláusula relativa a la propiedad industrial y vendió a terceros material con esta marca. La entidad mercantil decidió entonces no pagarle por incumplimiento de contrato y formuló una demanda contra el fabricante. El Tribunal Supremo condenó solidariamente al fabricante y a sus administradores al pago del importe del contrato de suministro, por apreciar negligencia grave en el desempeño de sus cargos.

Uno de los supuestos más frecuentes de responsabilidad de administradores de PYMES es el de impago de deudas por parte de las sociedades a las que representan. En una ocasión, un individuo reclamó contra una Sociedad y contra su Administrador único el pago de una deuda. El Administrador alegó que mientras la sociedad tenía dinero procedía al pago de todas sus deudas, pero que en cuanto dejó de haber fondos, no pudo hacer frente a la deuda del actor. La Audiencia condenó solidariamente a la Sociedad y a su Administrador único al abono de la deuda (950.000 Pesetas) por negligencia grave al haber incumplido la obligación de liquidar en forma legal el patrimonio social cuando la sociedad se encontraba en situación de insolvencia, con el consecuente perjuicio del tercero reclamante. (Audiencia Provincial de Valencia, 1998)

Telefónica entabló una acción individual de responsabilidad contra los administradores de una empresa y contra la propia empresa por impago de una factura de teléfono por importe de 534.294 pesetas. La Audiencia declaró que para el nacimiento de la responsabilidad de los administradores no es preciso la existencia de culpa, bastando sin más que los administradores realicen actos sin la diligencia que tal cargo les exige, en este caso, por no haber instado la disolución de la compañía tal y como exige la LSA y la nueva ley concursal que a continuación analizaremos. (Audiencia Provincial de la Rioja, 1997).

2.2 La nueva legislación concursal

Las suspensiones de pagos y quiebras de empresas se habían convertido con el paso de los años en un proceso interminable por una legislación anticuada producto de otra realidad social y económica.

La nueva Ley Concursal, que sustituye a la Ley de Comercio de 1885 y a la Ley de Suspensión de Pagos de 1922, potencia la continuidad y la viabilidad de las empresas en situaciones de crisis, pero preservando los derechos de cobro de los acreedores. Otro punto importante es que hay también sanciones para los gestores que no soliciten la declaración del concurso de acreedores para resolver una situación de insolvencia, lo que puede forzar a muchas empresas a acudir en masa a solicitar dicha declaración.

En los últimos años, entre 1999 y 2002, el número de empresas acogidas a la suspensión de pagos se disparó desde 290 en el primer año hasta 408. Por este motivo en el año 2003 se impuso un mayor control y se empezó a reducir el número de suspensiones de pagos. Esta tendencia a la baja se podría romper con esta nueva legislación.

Con la entrada en vigor de la Ley Concursal, en septiembre de 2004, desaparecen las principales instituciones creadas por la anterior legislación. En ésta, una compañía podía entrar en quiebra o suspensión de pagos si el deudor era comerciante, o bien la quita y espera y el concurso de acreedores, cuando no lo eran. Entendemos la quiebra cuando el activo de la empresa es insuficiente para atender la totalidad del pasivo y una suspensión de pagos cuando hay falta de liquidez pero la compañía dispone de recursos para afrontar sus deudas.

Con la nueva Ley Concursal se simplifican los complicados trámites de la anterior normativa unificando la suspensión de pagos y la quiebra en el concurso de acreedores.

Las principales razones de la reforma han sido la dispersión normativa que había en la anterior legislación, cuya deficiente coordinación generaba confusión, la falta de unidad entre el régimen de insolvencia de los no-empresarios y los empresarios y por último el arcaísmo de la antigua legislación, que era inadecuada a los nuevos hechos económicos. Por ejemplo, todo el problema de los grupos de sociedades y de las insolvencias transnacionales ya que antes se partía de una concepción individualista del comerciante o empresario.

La nueva Ley se inspira en el principio básico general de unidad. Supone la regulación de una sola norma para todas las cuestiones relacionadas con las insolvencias y el establecimiento de un procedimiento único para empresarios y no empresarios. También impone que todas las insolvencias se hagan a través de un único procedimiento concursal.

La solicitud del concurso que presenta el deudor se denomina concurso voluntario en contraposición del que presente el acreedor, que se llamará

concurso necesario. En el caso del concurso voluntario los gestores mantienen sus facultades, aunque estarán sometidos a la intervención de la administración concursal. Si embargo, en el caso de que el concurso se solicite por parte del acreedor los gerentes pierden todas sus facultades que pasan en exclusiva a la administración concursal.

Un aspecto nuevo y de mucha importancia es que existe obligación por parte del deudor de solicitar su concurso. De esta forma, ya no será posible que los empresarios cierren sus negocios dejando sin pagar a acreedores y trabajadores. El incumplimiento de la presentación del concurso, traerá consigo que éste se calificará por parte del juez como culpable, y la consecuencia inmediata será la inhabilitación tanto para el deudor como para sus cómplices, es decir, administradores o liquidadores, tanto de derecho como de hecho, o de sus apoderados generales, para administrar bienes ajenos durante un período de dos a quince años, así como para representar o administrar a cualquier persona.

El procedimiento se compone de una fase común que termina con la presentación del informe de la administración concursal y que da lugar a dos posibles vías de solución:

- 1) La reconducción y reflotación de la empresa.
- 2) La liquidación de la misma.

En este último caso, si la sentencia declara el concurso como culpable, además de la inhabilitación del deudor y sus cómplices, mencionada anteriormente, podrá condenarles a devolver los bienes o derechos que hubieran obtenido indebidamente del patrimonio del deudor, y además a condenar a los administradores o liquidadores dentro de los dos años anteriores a la fecha de declaración del concurso, a pagar a los acreedores concursales, total o parcialmente, el importe que de sus créditos no perciban en la liquidación de la masa activa.

Este aspecto tendrá una gran importancia cuando hablemos más adelante del seguro de Administradores y Directivos. El impacto que supone en el ordenamiento jurídico español y en el mundo empresarial es enorme. La ley supone una importantísima modificación de nuestro sistema de quiebras. En este sentido, fomenta la prevención de situaciones de insolvencia y apoya la continuación de la actividad empresarial bajo la supervisión del Juez y el control de los administradores concursales.

El administrador concursal, junto con el juez, es la pieza clave del procedimiento ya que además de ser la persona encargada de emitir el informe que va a servir al juez para resolver sobre la reconducción y reflotación de la empresa en crisis o la liquidación de la misma, es el que va a estar encargado de intervenir las operaciones del deudor en caso de concurso voluntario, y de sustituir al deudor en sus facultades de administración en caso de concurso necesario.

Resumiendo podemos decir que la solución más adecuada es aquella en la que el concursado logra un convenio con sus acreedores, pues todo concursado que no logre tal convenio perderá necesariamente su empresa, que será forzosamente liquidada, y, además, sufrirá un juicio de calificación de su conducta empresarial, que puede terminar en una sentencia que condene personalmente a los administradores.

La entrada en vigor de la nueva regulación concursal exige un cambio radical en la mentalidad con que los agentes económicos deben afrontar las situaciones de crisis empresariales. Una frase de la exposición de motivos de la nueva Ley Concursal hace referencia a este esencial cambio de mentalidad: “la conveniencia de adelantar en el tiempo la declaración de concurso, a fin de evitar que el deterioro del estado patrimonial impida o dificulte las soluciones más adecuadas”

Si miramos los concursos en cifras podemos ver que este cambio de mentalidad todavía no se ha producido. Por ejemplo, en el tercer cuatrimestre de 2004 hubieron 164 declaración de concursos. De estos, 157 fueron voluntarios y sólo once necesarios. En 144 de los 168 se ha acordado la intervención de las facultades de administración y disposición sobre el patrimonio del deudor y en 24 el deudor ha sido suspendido en el ejercicio de las facultades de administración y disposición de su patrimonio, siendo sustituido en estos concursos por la administración concursal.

Cataluña con 41, es la comunidad autónoma en la que más concursos se han llevado a cabo; seguida por Madrid con 23, Galicia con 18, Andalucía con 13, Valencia con 12 y País Vasco con 2.

Todas estas cifras dejan claro que la Ley Concursal no termina de despegar, aún cuando todos los que la utilizan reconocen que como herramienta procesal es mucho más eficaz que la normativa anterior.

Según Enrique Sanjuán y Muñoz, magistrado titular del juzgado mercantil de Málaga, considera que la ley tardará aún en alcanzarse por dos razones. En primer lugar porque en “la cultura empresarial española no existe una cultura concursal jurídica que sirva para identificar el procedimiento concursal como una herramienta en pos de la propia empresa” y en segundo lugar “todavía hay muchos procedimientos de quiebra, suspensiones de pagos antiguos que se están tramitando en los juzgados de primera instancia, muchos de los cuales se presentaron, ante el miedo que produce la aprobación de una nueva normativa”.

NOTICIA DEL 19 DE ABRIL DE 2005 EN EL DIARIO “EXPANSIÓN”

“Un juez embarga a dos empresarios a instancias de un acreedor concursal”

Un juez de Barcelona ha decretado el embargo preventivo de los bienes de dos directivos de la empresa Jansa Metal. La medida, tomada por indicios de irregularidades contables culpables, la adoptó el juez a instancias de uno de los acreedores de Jansa.

Es la primera vez que un juez decreta un embargo preventivo en un concurso a instancias de un acreedor. En cualquier caso el hecho de que haya prosperado una iniciativa de este tipo abre la puerta a que cualquier acreedor haga lo mismo cuando se encuentre en situaciones parecidas.

El embargo preventivo está justificado sólo en los casos en los que se presume que el concurso va a ser declarado culpable y el valor de los activos de la empresa sea inferior al conjunto de sus deudas.

La decisión judicial ha sido que tanto Juan José Juanola, administrador de la empresa, como su madre, que lo era hace unos meses, deben responder con sus bienes por valor de un millón de euros. Ambos empresarios sólo podrán evitar el embargo si finalmente el concurso no es declarado culpable. En caso contrario, la única vía para detener la ejecución es la presentación de un aval por la cantidad establecida.

2.3. ¿Quiénes son y por qué pueden reclamar?

En general cualquier tercero que se sienta perjudicado financieramente por una mala administración, gestión, omisión o negligencia de los administradores y/o directivos, puede presentar una reclamación.

Accionistas:

- Inexactitud en la información facilitada
- Incumplimiento de sus obligaciones
- Uso privilegiado de información
- Procesos de fusiones o adquisiciones
- Mala situación financiera de la compañía
- Volatilidad de las acciones
- Inversiones improductivas

Empleados:

- Discriminación
- Incumplimiento de contrato
- Procesos de regulación de empleo
- Despido improcedente
- Acoso laboral
- Acoso sexual
- Negativa injustificada a la promoción o contratación

Acreeedores:

- Ruptura de contrato
- Incumplimiento en los pagos
- Mala situación financiera de la compañía

Competidores:

- Violación de prácticas del mercado
- Violación de patentes o derechos
- Competencia desleal

Organismos Administrativos:

- Infracciones tributarias
- Infracción Administrativa
- Prácticas de empleo

Liquidadores, compradores, cualquier tercero.

NOTICIA DEL DIARIO EXPANSIÓN EN 22 DE JULIO DE 2005

“Pugna judicial entre Catalana d’Iniciatives y el fundador de Mabyc”

Josep Maria Rull, con un 30’5% del capital, y la empresa de capital riesgo, que controla un 50’5%, se enzarzan en una batalla que ha llegado hasta los tribunales.

Rull ha interpuesto una querrela criminal ante el Juzgado número 3 de Cerdanyola contra los miembros del consejo de administración de Mabyc por un presunto delito societario por denegación de información a un socio minoritario.

El consejero de Mabyc está citado a personarse en los juzgados de Cerdanyola el próximo lunes. Está también citado por el juez el director financiero de la empresa, Juan Antonio García Escudero, que también controla las finanzas de Ibersegur, otra compañía de tecnología para aparcamientos en la que igualmente participan Catalana d’Iniciatives y Josep Maria Rull.

Los accionistas mayoritarios invirtieron seis millones en la compañía y pusieron como condición para cerrar la operación que uno de los dos fundadores, Josep Maria Rull o Josep Pons, se mantuviera en la gestión de Mabyc. Rull aceptó, vendió un 19’5% a Gortil Land y dejó de ser director general para convertirse en asesor interno de Mabyc y consejero, a la vez que Jaume Jordá, asumía la gestión del día a día. A partir de ahí se inició una bicefalía que ha desembocado en graves desavenencias personales primero y, más tarde, profesionales entre ambos directivos. El punto de máximo tensión se produjo en julio de 2004 cuando Catalana y Jordà decidieron apartar a Rull de la gestión de Mabyc y resolver el contrato de tipo mercantil que mantenían con el fundador de la empresa. A continuación se desarrolló un cruce de demandas. Catalana d’Iniciatives interpuso una querrela contra Rull por administración desleal y le acusó de haber adquirido mobiliario para su domicilio a través de Mabyc.

NOTICIA DEL DIARIO EXPANSIÓN EN 8 DE MAYO DE 2005-08-17

“Desestimada una denuncia por acoso moral en el trabajo”

La sentencia analiza el caso de una empleada que demandó a su empresa por acoso moral o mobbing. Para ello el magistrado analiza los cuatro elementos que integra el mobbing: hostigamiento y persecución, carácter intenso de la violencia, la prolongación en el tiempo y que su fin sea causar daño psíquico.

Según el magistrado no hay que confundir una mera situación de tensión o mal clima laboral con el hostigamiento, persecución o violencia psicológica.

Tras el examen detallado de los elementos que constituyen el acoso moral, se concluye que, tras examinar los hechos, no puede determinarse que exista una conducta de mobbing por parte del empresario hacia la trabajadora, al no apreciarse ninguno de los elementos que determinan el acoso.

NOTICIA DEL DIARIO EXPANSIÓN EN 10 DE MARZO DE 2005

“El juez da un plazo de dos meses a la dirección de Spontex y a sus trabajadores de Malgrat de Mara para zanjar las diferencias salariales con sus compañeros”

Dieciséis de las 18 trabajadoras de la planta de Spontex en Malgrat (Maresme), de una plantilla de 120 empleados, han presentado una denuncia por discriminación salarial. Reclaman cobrar el mismo sueldo que sus compañeros de trabajo, que perciben al año 400 euros más a pesar de estar adscritos a la misma categoría dentro del convenio de la química.

El fabricante de bayetas dice que no hay un caso de discriminación, sino “un problema de valoración de funciones” ya que los hombres y las mujeres realizan tareas diferentes. Las mujeres trabajan en los acabados de los productos y los hombres en la producción. El colectivo masculino debe desplazar bobinas de material de gran peso, según el sindicato Usoc, excusa que pone la empresa para justificar la ligera diferencia de sueldo.

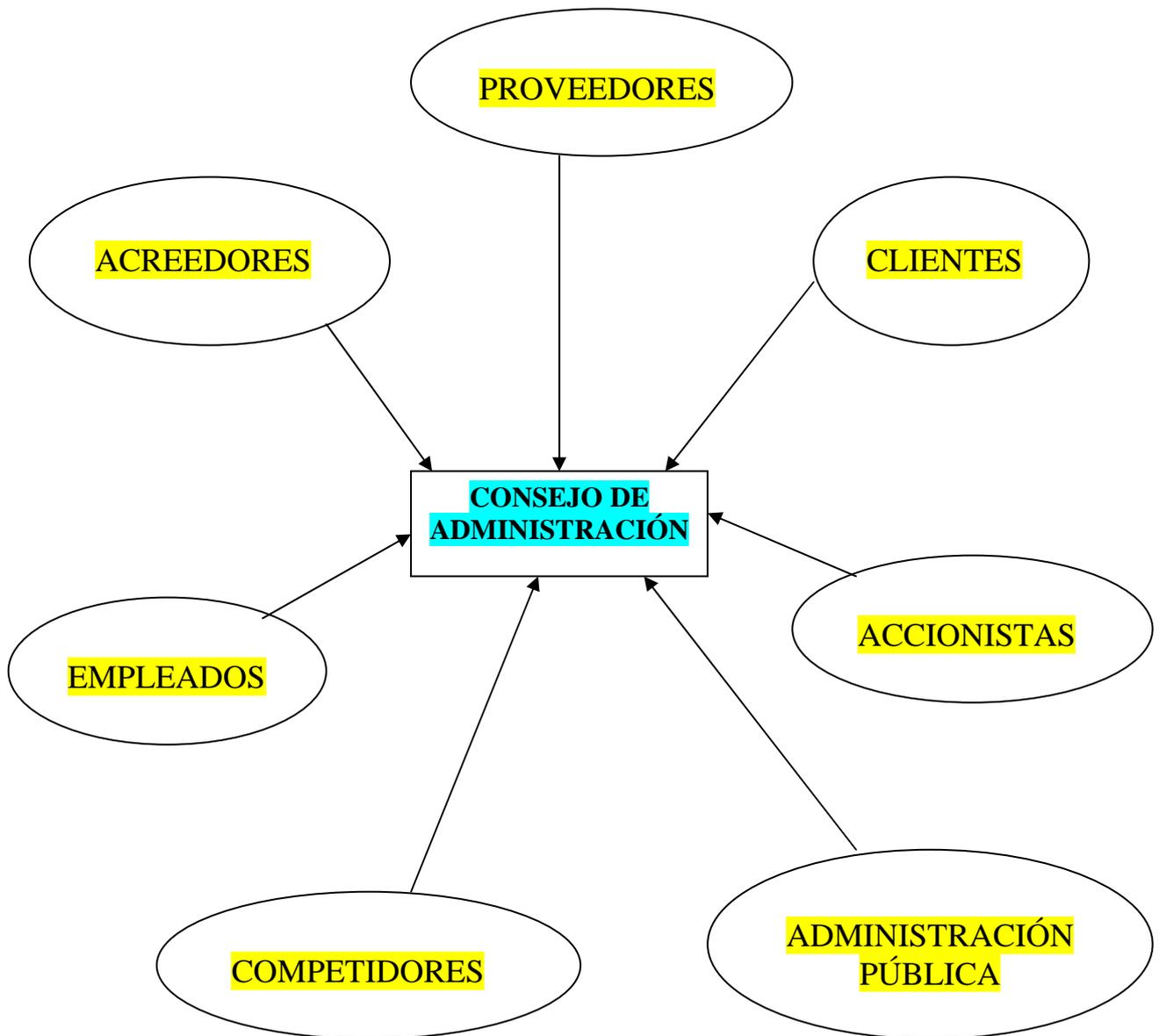
NOTICIA DEL DIARIO EXPANSIÓN EN 19 DE ENERO DE 2004

“ Adecco cifra sus errores contables en cincuenta millones de euros”

Tres bufetes estadounidenses han presentado en un juzgado de Nueva Cork una demanda civil contra Adecco en nombre de un grupo de accionistas de la empresa. Su argumento es que Adecco elevó el precio en bolsa de sus acciones mediante la manipulación de la contabilidad.

Adecco se vio obligada a retrasar la presentación de resultados tras admitir irregularidades en su contabilidad, que afectan a la gestión de nóminas y facturas. Estos errores reducirían en un 10% las ganancias de la compañía franco-suiza durante los nueve primeros meses de 2003. El resultado bruto de explotación se situó en 411 millones de euros hasta septiembre. Las irregularidades se derivan en principio de la actividad en Estados Unidos, pero podrían extenderse al negocio fuera de aquel país.

En este gráfico podemos ver perfectamente que los administradores están siempre amenazados por su entorno y que pueden incurrir en reclamaciones por parte de prácticamente todos los agentes económicos:



2.4 El Seguro de Administradores y Directores (D&O)

A continuación analizaremos la respuesta del sector asegurador ante los riesgos de RC de los administradores sociales de empresas mercantiles y otras entidades sociales a la luz del amplio marco de RC definido por la nueva e importante legislación comentada.

Se trata de un seguro poco conocido en nuestro país, sin embargo, cada vez se recurre más a este sistema de transferencia aseguradora. Esta parcela de nuestro ramo se conoce en la terminología aseguradora internacional bajo las siglas D&O siguiendo las iniciales de los términos *Directors and Officers Liability Insurance*, asimilable a “Seguros de Responsabilidad Civil de Administradores y Directivos”.

Mediante el seguro D&O, las empresas aseguran la responsabilidad de su equipo directivo frente a las reclamaciones de accionistas y terceros, por los daños y perjuicios que se les causen con motivo de un actuar negligente, pero no malintencionado.

La situación a la que se enfrentan en la actualidad nuestros administradores y directores ha sido largamente experimentada por sus homólogos norteamericanos y en menor medida, por los ingleses y franceses.

Tanto en Norteamérica como en Gran Bretaña el Seguro ha sabido responder a las necesidades de cobertura que las empresas requerían para sus administradores y directivos creando el seguro D&O.

El origen de la misma no es otro que, después del conocido “crack” de la Bolsa de Nueva York en 1929, se promulgaron en Estados Unidos una serie de disposiciones legislativas, cuyo fin era controlar y regular la actividad financiera y la inversión en Bolsa. Estas disposiciones contenían normas sobre responsabilidad, incluso penal, por el incumplimiento de las mismas. Se creó incluso un órgano encargado de la supervisión del cumplimiento de las leyes, la Securities Exchange Comité (SEC).

La actividad de la SEC creó un sentimiento de profunda preocupación, que dio lugar a la contratación masiva, por las empresas, de asesores jurídicos y contables, los cuales ante las responsabilidades que asumían y las graves sanciones impuestas, exigieron contar con una cobertura de seguro.

En Europa, en los últimos años, y a raíz de la adaptación de las legislaciones nacionales, a las Directivas Comunitarias se ha producido una auténtica revolución en el seguro D&O, iniciándose un proceso de contratación masiva del mismo alcanzando importante expansión en Inglaterra, Países Bajos y Francia.

En España, desde hace años, las compañías más especializadas en el seguro de RC, están estudiando la adaptación y comercialización de este tipo de seguro pero todavía no hay suficiente experiencia de lo que pueden suponer en cantidad este tipo de siniestros.

Además la nueva Ley Concursal puede afectar mucho, tal y como hemos visto en el capítulo anterior, al número de reclamaciones y sobretodo en el importe que puede suponer para las compañías aseguradoras.

2.5. Elementos del seguro D&O

Cuestionario-solicitud:

Un documento básico en el seguro de D&O es el cuestionario-solicitud, un documento importantísimo para la correcta suscripción del riesgo.

El contrato de seguro es por su naturaleza un contrato basado en la buena fe, característica que se manifiesta con mayor intensidad en la modalidad del seguro que tratamos, por lo que es necesario en estos riesgos una correcta cumplimentación del cuestionario que de una imagen fiel al asegurador de todos los datos solicitados, debiendo estar firmado siempre por un alto cargo con poder de representación de la sociedad solicitante como garantía de la veracidad de su contenido. Esta obligación se mantiene durante la vigencia del seguro al imponer igualmente al asegurado la obligación de comunicar al asegurador los cambios y alteraciones que hayan sufrido los objetos asegurados y que aumenten los riesgos.

La mala fe es un concepto que no implica dolo, pero que presupone siempre una culpa, ya que consiste en omitir aquello que se sabe y había el deber de decir.

La consecuencia de la inexactitud o mala fe en la declaración del riesgo se pueden traducir en:

- Nulidad. La rescisión del contrato cuando el asegurado incurrió en mala fe en su declaración del riesgo (*artículo 10 de la LCS*)
- Rescisión. La agravación del riesgo rescinde el contrato cuando el asegurado ha incurrido en mala fe al no haberla notificado (*artículo 12 LCS*)
- Paralización de los derechos contractuales. La pérdida del derecho a indemnización cuando el asegurado, al comunicar con el *asegurador*, *omite por dolo o culpa grave información*. (*artículo 16 de la LCS*)

Información adicional:

El cuestionario-solicitud debe además complementarse con una “información adicional” necesaria para la evaluación y selección del riesgo de D&O, se trata de una información legalmente exigible que emiten las sociedades todos los años, generalmente en documento único.

A continuación nos detendremos en cada uno de los documentos exigidos:

- **Las cuentas anuales:** Se componen del balance, cuenta de pérdidas y ganancias, memoria, informe de gestión y auditoría externa. Todos estos documentos son aprobados por el Consejo y ratificados por la Junta o Asamblea General de la sociedad correspondiente. En la memoria,

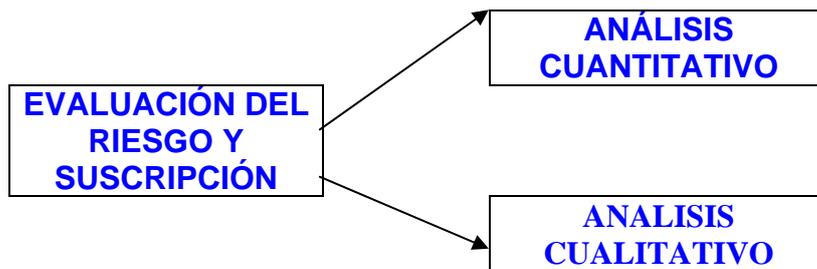
además de indicar la actividad de la sociedad, se explican las cifras de balance: distribución de resultados, desglose de créditos, retribuciones, situación fiscal, etc. Otro documento importante es el informe de gestión donde refleja el criterio de los administradores sociales sobre la situación de la empresa en su sector de actividad analizando el desarrollo societario del último año y previsiones de futuro: expansión, reducción, nuevos mercados, I+D, etc. Documento de gran interés para pulsar la opinión que sobre la sociedad tienen sus altos cargos y las expectativas de futuro en función del sector y ámbito territorial en que la sociedad opera.

Por último, el informe de auditoría se trata de un documento de verificación, dirigido a los accionistas o partícipes de la sociedad firmado por un auditor en el que, después de análisis pormenorizado de los documentos anteriores se dictamina si las cuentas anuales expresan una imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera de la empresa, y si dichas cuentas expresan el resultado de sus operaciones y los recursos obtenidos y aplicados en el periodo revisado de acuerdo con la legislación vigente. También se comprueba si el informe de gestión concuerda con dichas cuentas. Si bien hay sociedades que por su tamaño no están legalmente sometidas a auditoría externa, es un ejercicio de “buen hacer”, que un gran número de pequeñas sociedades se autoimponen, mejorando así su imagen hacia el exterior.

Son sociedades no obligadas a someterse a auditoría externa aquellas que durante dos años consecutivos cumplan, al menos, con dos de estas tres circunstancias:

1. Que el activo total no supere los 230 millones de pesetas
2. Que el importe neto de su cifra anual de negocio sea inferior a 480 millones de pesetas
3. Que el número medio de empleados durante el ejercicio no sea superior a 50.

- **Copa del último estado financiero provisional:** A efectos de evaluación de riesgos D&O se solicitan también los estados provisionales con el fin de obtener la información más actualizada posible de la sociedad solicitante del seguro. Como es sabido, el 30 de junio vence el plazo para que los administradores de cada sociedad presenten las cuentas del ejercicio anterior a la junta o asamblea. Es en ese momento, con la ratificación del órgano de gobierno máximo, cuando las cuentas anuales devienen definitivas. No obstante, a modo de seguimiento, trimestralmente se emiten los estados financieros provisionales que contienen el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias, sin obligación de redactar memoria, informe de gestión ni someterse a auditoría.



ANÁLISIS CUANTITATIVO

Ratio de autonomía: Fondos propios / Total activo

Este ratio es un modo de medir la estabilidad de la empresa ya que muestra la capitalización de la empresa, y aunque no es bueno que el ratio sea muy elevado ya que afectaría a la rentabilidad de la inversión, tampoco es bueno que esté muy por debajo, porque el peso de los fondos ajenos y por tanto la dependencia del capital ajeno será excesiva para la financiación de la actividad.

Por lo tanto vemos que el peso de los fondos propios sobre el total de activos debe de moverse en unos niveles adecuados y que, por otra parte, estos fondos propios junto a los acreedores a largo plazo deben de financiar fundamentalmente el inmovilizado o el activo más fijo y menos volátil de la entidad.

Ratio de endeudamiento: Acreedores a Largo Plazo + Acreedores a Corto Plazo / Fondos Propios

Este ratio muestra que el nivel de endeudamiento mantiene un equilibrio entre la inversión de los accionistas y la financiación externa ya que un equilibrio en estos ratios es lo que optimiza la inversión de los pasivos. La amplitud del ratio se debe a la influencia de la actividad a que se dedique la entidad que se analice. Por ejemplo, el nivel de endeudamiento a corto plazo será muy superior y justificado en grandes almacenes, no siendo justificable este nivel en una empresa de servicios de ingeniería.

Ratio de disponibilidad y solvencia: Activo Circulante / Acreedores Corto Plazo

Los acreedores a corto plazo son la parte de la financiación de la entidad que puede requerir un capital de manera más inmediato en el tiempo por lo que su inversión debe ser realizada en activos fácilmente disponibles, o lo que es lo mismo, en la inversión con mayor liquidez, para no perjudicar el resto de las inversiones que puedan comprometer el funcionamiento normal de la actividad de la empresa. La solvencia viene dada, en este caso, por la capacidad de las empresas de hacer frente, en el momento en que se le requiera, de sus obligaciones económicas más inmediatas.

Ratio de rentabilidad de las ventas: Bº Explotación / Facturación

Puede a veces ser un poco subjetivo ya que en mercados muy competitivos los márgenes de explotación suelen ser menores que en mercados o actividades poco competitivas, criterio que habrá que tener en cuenta.

Ratio de rentabilidad de las ventas: Facturación / existencias

Este mismo ratio también se puede medir en referencia al stock y a la política de almacenamiento de existencias y conviene que sea bastante cauto en el análisis del mismo por la gran variedad de actividades y políticas de stock dependiendo del negocio. Por ejemplo, en general disponer de muchas existencias es símbolo de que no vende lo suficiente y de esta forma se acumulan existencias, pero en el caso de una empresa de construcción es algo normal ya que necesitará en un determinado momento una gran cantidad de existencias para proceder a construir una obra.

El análisis de una determinada actividad o incluso empresa no se puede hacer de una manera aislada, tiene que tenerse en cuenta las circunstancias del mercado. Entidades que trabajan en economías y sectores expansivos pueden tener que cumplir algunos de los ratios que se han establecido. La tendencia natural de las entidades es aumentar año tras año los coeficientes mencionados, pero el no hacerlo no tiene porque significar una mala situación de la entidad.

En el análisis de los beneficios es importante diferenciar los beneficios extraordinarios, que suelen ser atípicos y no se generan todos los años, de aquellos beneficios originados por la actividad y que muestran realmente la tendencia más o menos saneada del negocio.

En base a este análisis:

Si la sociedad genera pérdidas → observar si arrastra pérdidas de ejercicios anteriores → ver si la partida de “acreedores a corto plazo” se incrementa de forma notable y contrastar la suficiencia del importe del “activo circulante” → ver si ha habido importantes fluctuaciones del activo sobre años anteriores

ANÁLISIS CUALITATIVO

De entrada, lo primero que hay que observar es cuántos años lleva la empresa desarrollando su actividad. Un mínimo de 3 a 5 años de existencia es fundamental para medir las posibilidades de continuidad de la empresa en su actividad. Las fuertes inversiones y desembolsos de capital que una empresa nueva trae consigo, la entrada en un mercado desconocido con experimentados competidores, la inexperiencia de los directivos, etc. Son elementos que pueden acelerar problemas de gestión e incluso provocar la suspensión de pagos o la quiebra.

Otro punto importante es el tamaño de la empresa ya que dará una idea sobre la estabilidad y la solvencia de cara a posibles conflictos patrimoniales con terceros. Una gran multinacional conllevará, a priori, un mayor riesgo.

Otros factores importantes son las actividades de alta volatilidad, gran inestabilidad o necesidad de fuertes inversiones para mantener cuota de mercado suponen un incremento del riesgo. De lo contrario, son sociedades aptas aquellas que se dediquen prioritariamente a la fabricación y venta o almacenamiento y distribución de bienes tangibles.

Actividades excluidas:

- Intangibles o especulativas (instituciones financieras, sociedades de inversión, algunas telecomunicaciones, etc)
- Inmobiliarias y empresas constructoras medianas y pequeñas
- Banca, finanzas y seguros.
- Industria de la publicidad y cinematografía
- Minería y siderurgia; construcción naval y navieras; industria textil; prospección petrolífera y gas; prensa y editoriales.

La composición del órgano de administración puede alterar también el riesgo en función de factores como: la experiencia con la que cuentan los directivos en el campo en el que desempeñan su cargo, reputación e imagen que tienen en el entorno económico financiero del área geográfica de su influencia, representatividad existente en el órgano de administración de las distintas corrientes de interés existentes en el seno de la sociedad, grado de estabilidad en la dirección y en el consejo.

Otro punto destacable son las políticas de inversión y expansión que tiene prevista la sociedad. Los grandes desembolsos de capital necesarios para llevar a cabo proyectos de gran dimensión, conllevan, por lo general, un fuerte apalancamiento de la sociedad o, en su defecto, una considerable disminución de los fondos propios de la empresa, cuestión de gran relevancia para los accionistas, acreedores, empleados u otros terceros, sobre todo en caso de resultado desafortunado.

Si seguimos mirando los elementos que pueden agravar el riesgo vemos que la presencia geográfica es un elemento determinante ya que es diferente cursar la actividad en el ámbito nacional o hacerlo en un ámbito internacional. Tradicionalmente los administradores de sociedades con operaciones en EEUU, Canadá o Australia suponen un riesgo agravado no solo por las razones mencionadas, sino, y principalmente, por la alta exposición a reclamaciones consecuencia de las leyes, usos y costumbres vigentes en estos países.

Obviamente, los clientes de la compañía también son un factor determinante ya que por ejemplo la dependencia exclusiva o casi exclusiva de un cliente agrava considerablemente el riesgo frente a una diversificación del negocio que garantiza una mayor estabilidad en la continuidad de la actividad.

Luego veremos la cobertura del seguro D&O pero podemos adelantar que este tipo de seguro cubre la empresa tomadora del seguro pero además cubre automáticamente a sus filiales. Es decir, que tendremos que estar bien informados acerca de estas filiales (también a nivel de estados financieros) ya que además de poder incurrir en muchos de los riesgos anteriormente descritos pueden dar lugar a situaciones conflictivas de gestión que responden, no a un interés y beneficio propio, sino al interés de la sociedad matriz.

Para terminar con el análisis cualitativo hablaremos de historia ya que la historia de adquisiciones, OPAs, fusiones, litigios, etc. Son determinantes para saber qué es lo que ha sucedido en la empresa y cuales pueden ser sus posibles consecuencias. Este análisis se hará mediante el cuestionario, mediante artículos de prensa, comentarios de expertos, etc.

Como conclusión a este apartado, me gustaría comentar que mi intención no ha sido la de detallar específicamente el condicionado de la póliza D&O porque creo que cualquier persona puede tener acceso a éste. Mi intención ha sido explicar por qué es importante este tipo de seguro, cuáles son sus consecuencias en caso de no suscribirlo y ver casos prácticos para tener una mayor conciencia de este tipo de riesgos.

De todas formas, a modo muy orientativo, a continuación resumiremos los puntos más destacados del condicionado D&O.

¿QUÉ CUBRE EL SEGURO D&O?

La cobertura principal es garantizar a los asegurados el pago de un siniestro procedente de toda reclamación presentada en su contra durante el período contractual y por el cual incurran en responsabilidad civil personal o solidaria, derivada de un acto culposo, real o presunto cometido en el ejercicio de sus funciones como consejero y/o directivo.

En el supuesto de que la sociedad haya indemnizado previamente a los asegurados por alguna reclamación, el asegurador garantiza a la sociedad el pago de dicha indemnización. Este importe se verá reducido por el importe correspondiente a la franquicia a aplicar.

Garantizar el pago de los gastos legales devengados para la defensa civil y penal de los administradores.

Cobertura automática de los administradores y Directivos en empresas filiales.

Cobertura a los administradores y directivos en empresas participadas, siempre y cuando aparezcan nominadas en póliza.

Cobertura a los cónyuges, herederos y legatarios siempre que la reclamación se derive de un acto negligente cometido por el administrador y/o directivo.

Cobertura a los representantes legales, si el administrador o directivo ha sido legalmente incapacitado, quebrado o declarado insolvente.

Cobertura para cualquier empleado de la compañía que realice efectivamente funciones de alta administración o alta supervisión.

Gastos de representación legal en una investigación formal

Cobertura de reclamaciones por prácticas laborales: despido improcedente, acoso laboral, acoso sexual, discriminación, etc.

Gastos de publicidad para rehabilitar la imagen pública del consejero y/o directivo: 10% del límite de indemnización. Máximo: 180.000 euros.

Gastos de defensa y reclamaciones por perjuicios financieros indirectos causados por contaminación: 10% del límite de indemnización. Máximo: 750.000 euros.

Periodo informativo de 12 meses, en el cual, en caso de cancelación de la póliza, se podrán presentar reclamaciones por hechos ocurridos antes de la cancelación de la misma.

Gastos de constitución de fianzas civiles y gastos de constitución de fianzas penales.

3. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

3.1. ¿Responsabilidad Social Corporativa o Responsabilidad Corporativa?

Nunca como en los últimos años expresiones como ética y responsabilidad social de la empresa (RSE) se han incorporado al discurso sobre la empresa. Aunque en rigor estas preocupaciones no sean una novedad, sí lo es su presencia creciente en la opinión pública y en el discurso empresarial. Hasta tal punto que, por poner dos ejemplos dispares, España es uno de los lugares del mundo donde más empresas se han adherido al pacto global promovido por Kofi Annan, y Europa Press ha considerado plausible crear una sección específica sobre RSE.

En este cambio de perspectiva han intervenido en grados diversos empresas, gobierno, ONG, medios de comunicación y consumidores, y configura un proceso que nos está llevando a una auténtica redefinición de cómo se entiende la contribución de la empresa a la sociedad. A su vez, está generando un nuevo perfil de demandas y expectativas hacia la empresa, así como nuevas formas de innovación empresarial.

La RSE es **“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores”** según define la *Comisión Europea*. Podemos decir que existen tres perfiles de aproximación concreta a la RSE.

El primero consistiría en ver la RSE como una demanda más de mercado. Por tanto, aunque se hable de RSE, en el fondo se hace simplemente como el reconocimiento de que las demandas del mercado y de la sociedad se vuelven más complejas. La RSE aquí es una cuestión de análisis de los nuevos riesgos que tiene la empresa en el contexto de la sociedad de la información, y uno de esos riesgos es algo tan poliédrico como la reputación. Por tanto, desde esta perspectiva, aunque se hable mucho de RSE, se hace sin ninguna convicción intrínseca, sólo como respuesta a estas nuevas demandas. En el límite esto significa que, cuando la demanda se difumine, lo hará inmediatamente la RSE.

El segundo consistiría en ver la RSE como una nueva área de gestión que es necesario incorporar a la práctica empresarial. Área que es necesario consolidar internamente, como se hizo en su momento con otras áreas, que hoy ya se consideran plenamente normalizadas. Desde esta perspectiva, la RSE se consideraría una dimensión complementaria de la actividad de la empresa, sin afectar al núcleo de la gestión. La empresa, en el fondo, se seguiría gestionando igual que cuando no se hablaba de RSE, pero con una nueva modulación, e incorporando el conjunto de actividades propias del nuevo departamento de RSE. En casos muy reduccionistas, casi se contemplaría la

RSE como un problema de talonario: la contribución de la empresa a causas sociales, sin duda loables, pero periféricas a la actividad empresarial.

Finalmente, desde la tercera perspectiva, se considera la RSE como una manera de repensar de manera global el modelo de empresa. No es una novedad porque ninguna empresa empieza de cero en este punto, sino que todas parten de su propia trayectoria, donde muchas veces ya pueden estar presentes algunos elementos que definen una política de RSE. Pero en cambio es una novedad en el sentido que estamos en un contexto en el que se están redefiniendo las relaciones entre empresa y sociedad. La RSE es aquí la expresión de una visión estratégica que articula un proyecto de empresa capaz de actuar coherentemente desde el compromiso con unos valores que la empresa ha interiorizado.

¿Responsabilidad social corporativa o responsabilidad corporativa? Desde el punto de vista semántico ambos términos son igualmente válidos. La decisión de usar uno u otro será una cuestión de perspectiva, de amplitud. “Social” es un adjetivo, y acompaña al sustantivo “responsabilidad” con el objeto de limitar su significado. Por lógica, la responsabilidad social corporativa es una parte del conjunto de responsabilidades que tiene la compañía.

La razón básica para apoyar la eliminación del adjetivo “social” es que la responsabilidad de la empresa debe abarcar más, siendo “social” un concepto limitado. De esta forma quedaría clara la inclusión de otros contenidos, como los medioambientales. Este argumento, en apariencia correcto, falla por varias razones.

En primer lugar, se debe considerar que, en su origen, la expresión responsabilidad social corporativa incluye el adjetivo “social” para distinguirse de otras responsabilidades ya reconocidas como propias de la empresa. La empresa tenía, mucho antes de que se empezara a considerar su responsabilidad frente a la sociedad, el deber de ofrecer rentabilidad a sus accionistas, satisfacer a sus clientes, amortizar sus deudas y pagar a sus empleados.

La novedad que lleva a distinguir la responsabilidad social de la empresa de otras responsabilidades corporativas reside en considerar que la organización tiene un compromiso con unos valores sociales elementales. Este compromiso induce un comportamiento empresarial coherente con dichos valores, más allá del objetivo básico de obtener beneficio económico. Al eliminar el adjetivo “social” se corre el riesgo de diluir esta idea original entre las responsabilidades corporativas ya establecidas. Si consideramos que la RSC representa un progreso del pensamiento empresarial, la liquidación del adjetivo que da a sentido a toda la idea debe considerarse un error.

En segundo lugar, cabe reflexionar sobre el sentido del término “social”. Social significa relativo a la sociedad. Sociedad se puede definir como el conjunto de personas que conviven y se relacionan dentro de un mismo espacio y ámbito cultural. Plantear que el adjetivo social descuida los contenidos medioambientales demuestra una errónea comprensión del origen de la

preocupación ecológica. El medio ambiente es aquello que nos rodea. Son las circunstancias, objetos o condiciones que tenemos a nuestro alrededor.

Se plantea la existencia del medio ambiente en la medida en que éste afecta a la sociedad. La preocupación medioambiental es pues una preocupación claramente social.

El gobierno corporativo, a través de la responsabilidad social corporativa y de los fondos institucionales internacionales, se erige como un poderoso instrumento para avanzar en la erradicación de la pobreza e incrementar la competitividad de los pueblos en proceso de desarrollo y transición institucional.

Escándalos como los casos Enro, WorldComo o Parmalat, que en los primeros capítulos de la tesis hemos analizado, han originado que recientemente hayamos asistido a importantes novedades normativas vinculadas con el gobierno corporativo, todas ellas dirigidas a incrementar el grado de transparencia de las corporaciones. Sin duda, aunque reales, los casos previamente mencionados son excepciones claras a los múltiples ejemplos de aceptables y buenas prácticas de gestión que existen en la actualidad. En todo caso, han servido de catalizador para avanzar en el largo camino que supone la implantación de buenas prácticas del gobierno corporativo.

Existe amplia literatura específica sobre gobierno corporativo y sobre desarrollo económico. Sin embargo, el vínculo que une la primera con la segunda ha sido escasamente estudiado.

De este modo, la creciente sensibilidad actual hacia la RSC motiva que estas prácticas de gestión relativas al gobierno corporativo desempeñen un papel esencial en la creación de la riqueza y/o eliminación de la pobreza en el nuevo escenario de los mercados globalizados.

Corrientes económicas sostienen que la única responsabilidad social de las empresas son los resultados económicos. Si una empresa no obtiene los máximos beneficios es socialmente irresponsable ya que se estará despilfarrando los recursos de la sociedad. Esta afirmación no es del todo cierta. En ausencia de externalidades, la mejor RSC es una gestión eficiente que maximice el beneficio. Pero, el mundo real y especialmente en los entornos institucionales en proceso de transición, las imperfecciones en los mercados y marcos reguladores generan la existencia de externalidades con serio impacto social y medioambiental.

Aquí hay una diferencia clara entre los pueblos desarrollados y los pueblos en vías de desarrollo. Las sociedades avanzadas cuentan con múltiples mecanismos externos e internos que disciplinan la conducta del gobierno corporativo y, en consecuencia, disponen de instrumentos más avanzados de protección tanto implícitos como explícitos. En este contexto, sin abandonar las cuestiones sociales, el gobierno corporativo debe centrarse en principios tales como eficiencia e innovación. Sin embargo, los países en vías de desarrollo, la

RSC adquiere una especial relevancia y se convierte en una poderosa herramienta que actúa como motor del desarrollo económico y social.

Cada vez más la responsabilidad de la empresa se plantea en plural. Se trata de las diversas dimensiones de su responsabilidad, presentes en cada una de sus actuaciones: económica, social, medioambiental, legal, educativa, ética...

Ciertamente, hablar de RSE es útil, necesario e inevitable. Pero también es fuente de malentendidos y de confusiones, porque con frecuencia se percibe este concepto como algo importante, pero conyuntural; como un lujo sólo al alcance de una cuenta de resultados saneada; como la atención a un nuevo tipo de demandas que hay que cuidar por el riesgo reputacional que conllevan; o como un asunto especializado y propio de una nueva área funcional que, a ser posible, no debe interferir ni molestar demasiado a las ya existentes. Aunque se insista en que no se trata de un añadido, tampoco nos ha de extrañar que siempre alguien pregunte qué añade o a qué se refiere la palabra social.

La responsabilidad social corporativa se ha convertido en un aspecto “central” o “importante” a la hora de tomar decisiones de negocio. Es la respuesta que dan el 85% de los directivos e inversores institucionales consultados para un estudio de *Economist Intelligence Unit*. Ese porcentaje casi se ha duplicado en los últimos cinco años, pues entonces sólo el 44% de los encuestados daba la misma respuesta. El estudio concluye que el escepticismo que la responsabilidad corporativa todavía provoca en algunos directivos y analistas no impide que esta cuestión se esté convirtiendo de forma gradual en una preocupación fundamental de las empresas. Los autores de la investigación interpretan que este boom es el resultado de distintos factores, como la pérdida de confianza en las grandes compañías debido a los escándalos corporativos de los últimos años, la globalización y el movimiento a favor del buen gobierno de las empresas.

Para la mayoría de los consultados, los aspectos más relevantes de la responsabilidad corporativa son, por este orden:

1. El comportamiento ético de aquellos que llevan las riendas de la empresa.
2. El buen gobierno corporativo, es decir, las normas a través de las cuales se gobierna la organización
3. La transparencia

Las organizaciones no gubernamentales y las comunidades donde desarrolla su actividad la empresa no aparecen entre sus prioridades, pues reciben sólo el 1% y el 5% de las respuestas, respectivamente. Incluso las donaciones y las inversiones éticas, tan de moda hace unos años y motor de la responsabilidad social en muchas compañías, concentran sólo el 6% y el 4% respectivamente.

A pesar de que muchos expertos aseguran que existe una relación directa entre la actuación de una empresa en este terreno y sus resultados financieros, los participantes en el estudio no la ven por el momento. El 84% de los

consultados reconoce que estas prácticas pueden ayudar a la compañía, pero no ven un impacto beneficioso automático en los resultados.

“La responsabilidad social no consiste en dar dinero a las ONG, sino, sobre todo, en crear riqueza en la sociedad” . Son palabras de Pedro Astals, el consejero delegado de Corporación Agroalimentaria Peñasanta (Capsa), la empresa propietaria de las marcas Central Lechera Asturiana, Ato y Larsa. Como primer grupo lácteo español, la compañía ha querido marcar la pauta y ha aprobado un marco ético que define sus relaciones con proveedores, ganaderos, clientes, consumidores y empleados y, por supuesto, sus accionistas. “No niego que uno de los objetivos más importantes de una empresa debe ser ganar dinero, pero también generar un beneficio social en toda la cadena” dice Astals. Capsa se ha comprometido con ganaderos y proveedores, por ejemplo, a fomentar la calidad y la gestión eficiente de las explotaciones que le abastecen, además de un compromiso estricto de la legalidad y la normativa sectorial.

Se da por hecho que las compañías de Reino Unido, Canadá y Estados Unidos son las que se toman más en serio el buen gobierno corporativo. Les va en ello el apoyo de sus accionistas.

Lo que no estaba tan claro, y menos después de las reformas legales y el empeño de algunas grandes compañías, es que las empresas españolas estuvieran tan lejos de esos países líderes y fueran superadas también por sus competidores de Alemania o Italia, entre otros países. Es la conclusión del último análisis *de GMI, una consultora estadounidense* especializada en medir estas cuestiones. Su puntuación media para España (basada en el estudio de 39 grandes compañías cotizadas) es de 4'81 puntos, por debajo del aprobado.

Las empresas del Reino Unido logran la nota media más alta con un 7'39, seguidas de las canadienses (7'14) y estadounidenses (7'03). Un total de 12 países superan los cinco puntos de media. La mayor sorpresa para los investigadores ha sido Holanda, que ocupa la sexta posición y sube más de dos puntos con respecto al último estudio, publicado en julio de 2003. La razón principal es que a finales de ese año en Holanda se aprobó un código de buen gobierno que obliga a las cotizadas a incorporar en su informe anual si se ajustan a esas normas voluntarias y explicar por qué no lo hacen en caso contrario.

A pesar de su baja puntuación, las empresas españolas están casi a la mitad de la tabla: ocupan la 15ª posición de un total de 23 países. La lista la cierran Grecia (3'93), Japón (3'49) y Bélgica (3'93).

El 90 por ciento del tejido empresarial español está formado por pequeñas y medianas empresas. ¿Están éstas capacitadas para incorporar estrategias de responsabilidad corporativa? El asociacismo en la pyme en España cuenta en Cataluña con elementos de vanguardia. Un ejemplo es la organización **Pimec**.

La filosofía de Pimec se basa en representar a la pequeña y mediana empresa en todo el conjunto de la sociedad y ejercer como patronal. Todo desde una

independencia política y financiera. Se financian básicamente con las cuotas de los asociados y con los servicios que les prestan a éstos.

Esta organización entiende que los retos de competitividad de la pequeña y mediana empresa no los podrá llevar cabo si no puede acceder a unos servicios que o no se ajustan a sus necesidades o el mercado los suministra a unos precios elevadísimos. Intentan dar soporte para que estas empresas puedan disponer del mismo nivel que empresas de mayor tamaño. Por ejemplo, promover proyectos de internacionalización de las pymes como un polígono que han montado en Rumania para pymes. También trabajan con Comisiones Obreras en Túnez, Argelia y Marruecos y en muchos proyectos de innovación tecnológica.

Estamos en un momento en el que hablar de RSC es muy fácil pero llevarla a cabo es muy complicado. Según *uno de los directores de Pimec* “El problema es que no tenemos instrumentos de medida suficientemente desarrollados. En España nos encontramos una legislación muy exigente en asuntos de RSC. Y es que los temas fundamentales no pueden ser voluntarios. Los temas medioambientales están prácticamente legislados todos, al igual que la seguridad y la salud en el trabajo.”

3.2. ¿Tiene que haber un marco legislativo que regule la RSC o debe ser voluntaria?

A continuación veremos cuál es la opinión de los diferentes agentes que intervienen en este tema. En primer lugar, veremos desde el punto de vista del consumidor, después desde el punto de vista de las empresas y después desde el punto de vista de las ONG's.

El *presidente de la Unión de Consumidores de España (UCE), Dacio Alonso*, que acudió como representante de los consumidores a la Subcomisión de Responsabilidad Social Corporativa del Congreso de los Diputados del día 10 de mayo de 2005, destacó la contradicción que se da entre el incumplimiento sistemático de la legislación por parte de las empresas, reflejado en las numerosas denuncias de los usuarios a estas organizaciones, y la progresiva asunción de estrategias de RSC que predicaban especialmente las grandes compañías.

En este sentido, cuestionó la credibilidad de estas empresas a la hora de expresar que asumen medidas de RSC cuando desde las organizaciones se preciben “constantemente conflictos entre los consumidores y las empresas que prestan servicios u ofrecen productos por el incumplimiento de la legislación”. “Nos tememos mucho que todo este tema de la RSC sea más fruto de la moda, la diferenciación o esté más relacionada con los impactos de marketing o la simple estrategia empresarial que con la realidad práctica” señaló *Dacio Alonso*.

EN este sentido, una legislación que regule este aspecto, consideró Alonso, sería una forma de darle credibilidad a estas actuaciones de las empresas, una

forma de crear unas “reglas de juego” que hagan que el fenómeno de la RSC se perciba por los ciudadanos, que son los consumidores.

Lo que quiso decir es que hay que dejar clara la necesidad de que los ciudadanos desean percibir la RSC en las empresas como algo verdadero y no como un concepto sin fondo. Si no hay compromiso creíble, estaremos asistiendo a un negocio más de marketing.

Des del punto de vista de las empresas es totalmente distinto y opuesto. Podemos decir que las empresas se comprometen, pero huyen de la regulación.

Según *Eduardo Montes, presidente de Siemens España y presidente del Club de la Excelencia en Sostenibilidad*, una organización que cuenta ya con 22 socios que se han agrupado para definir conceptos y compartir experiencia en todas las materias relacionadas con la transparencia y el compromiso social, “no se trata de que las empresas se conviertan en ONG, pero hay que encontrar el equilibrio entre los intereses de los accionistas, los empleados y la comunidad que nos rodea”

Eduardo Montes cree que las exigencias de transparencia sí deben estar reguladas, pero muestra su total oposición a que la Administración determine cómo se deben organizar los consejos de Administración o cuántas comisiones deben existir.

“Ahora hay una nueva tendencia a regularlo todo y a penalizarlo todo”, reflexionó Emilio Zurutuza, presidente de la Fundación Adecco, quien también se mostró favorable a la no intervención estatal.

De hecho, la otra gran preocupación de las corporaciones es el transmitir a la opinión pública no sólo sus compromisos sociales, también sus medidas para minimizar los daños al medio ambiente o para ahorrar el consumo de energía o sus políticas laborales para compatibilizar vida familiar, por ejemplo. Estas cuestiones van a influir más allá de la imagen inmediata o que se consigue gracias a la publicidad. Estas cuestiones son las que forman la reputación, los principios con los que se identifica la marca.

Normalmente las herramientas que cuentan las corporaciones para transmitir las materias de buen gobierno son tres: las memorias, el encuentro con los grupos de interés y los medios. Actualmente hay unas 35 empresas que han presentado memorias sociales o de sostenibilidad y eso que es una de las herramientas más extendidas. En un plazo de dos o tres años se espera que sean tan comunes como las económico-financieras.

Los encuentros con los grupos de interés son una práctica mucho menos habitual en nuestro país, pero que ya ha calado en algunas empresas como el SCH o Siemens. *Sandrine Woitrin, representante del Grupo Vips*, habló de la experiencia de las cafeterías Starbucks que tiene un programa de comercio justo nacido a raíz del diálogo con ONG y los propios agricultores del café.

Por último, si hablamos desde el punto de vista de las ONG's, ellos al igual que yo, no perdemos la esperanza de que un mundo más justo es posible. Éstas son especialmente críticos con los países más ricos y las grandes multinacionales a quienes culpan de la situación del tercer mundo.

Lo que es extraño es que estemos recuperando como una novedad los valores tradicionales en los que se tiene que basar no una empresa si no toda acción, que es el respeto a los derechos humanos. Durante mucho tiempo no se ha estado haciendo, se ha olvidado de la justicia, de compartir de forma equitativa y de dar a la gente la oportunidad de que explote sus propios recursos.

Hemos visto a lo largo de la historia múltiples corrientes políticas y sociales. Sabemos las consecuencias del comunismo, todo individuo por esencia no es igual y cada persona se comporta de forma diferente sólo al nacer. Es decir, que hay que premiar la iniciativa individual, hay que premiar el individuo que piensa e innova, hay que dejar que el individuo sea libre. Pero esto no significa que podamos actuar sin conciencia ni compromiso. En el mundo convivimos unos 5.500 millones de habitantes y como dice el cantante *Manolo García* "Nadie es mejor que nadie".

A menudo las empresas y las grandes corporaciones actúan sin conciencia ni compromiso. Es lógico que éstas se preocupen por su rentabilidad pero tienen que tener en cuenta que a su alrededor no están solos y que muchas veces sus actuaciones afectan a muchas personas, afectando a sus propios trabajadores, al medio ambiente, a la sociedad en general.

“ Cuando hablamos de África, inmediatamente decimos que ha habido unos corruptos. Y yo me pregunto, dónde están los corruptores. Y hago otra pregunta: ¿A quién pertenece África? A quién pertenecen las minas, los yacimientos, a quién pertenecen las multinacionales. Todo esto nos está llevando a un mundo enormemente peligroso. Creo que lo que debemos hacer todos es cambiar. Tenemos que acabar con los paraísos fiscales, tiene que haber unas Naciones Unidas con fuerza suficiente para perseguir a los transgresores. Hay que pensar todo lo que conlleva el tráfico de droga, de personas, de armas y de capitales. Todo esto se arregla teniendo un marco ético, jurídico a escala mundial, y con los recursos humanos y financieros suficientes para castigar al que transgrede. Hoy la impunidad es total. Tenemos esta inmensa contradicción de democracias a escala local y plutocracias a escala internacional”.

Federico Mayor, una de las caras de la campaña Pobreza Cero

4. Bibliografía

LIBROS

F.Pérez Carrillo, Elena (1999) *“La Administración de la Sociedad Anónima”* Ed. Marcial Pons

Fundación de Estudios Financieros (2003) *“Estudio para la mejora del Gobierno Corporativo, la Transparencia Informativa y los Conflictos de interés”*

Andido López, Juan Antonio y Andido Villasante, Juan Ramón (2005) *“¿Dónde está mi crédito?”* Grupo Difusión

Hurtado Cobles, José (1999) *“La responsabilidad de los administradores societarios en el ámbito civil y social”*

Olces, Aldo (2005) *“Teoría y práctica del buen gobierno corporativo”* Ed.Marcial Pons.

Paz, Candido. (2004) *“El gobierno corporativo como estrategia de creación de valor”* y en 2003 *“La responsabilidad de los administradores como instrumento de gobierno corporativo”*.

Carte, ColinB (2005) *“Redefinición del Gobierno Corporativo”* Ed.LID.

Olcese, Aldo (2003) *“Estudio par la mejora del gobierno corporativo: la transparencia informativa y los conflictos de interés”* Ed.Marcial Pons.

Gomez, Llorente *“Responsabilidad civil de administradores: pólizas de seguro y perspectiva internacional”*

Losada Calbacho (1999) *“El ejercicio de acciones de responsabilidad contra los administradores de la sociedad anónima”*

Iribarren Blanco, Miguel (2005) *“El seguro de responsabilidad civil de los administradores y altos directivos de sociedades de capital (D&)”*

SITIOS WEB

www.comfia.info : Web de CCOO. Noticias diarias sobre relaciones laborales, responsabilidad social corporativa, etc.

www.expansion.com : Noticias diarias sobre el mundo empresarial.

www.indret.com : Revista para el análisis del derecho.

www.iese.edu/en/home.asp : IESE Business School

www.aceeurope.com : Compañía de seguros ACE European Group Limited

www.chubb.com : Compañía de seguros CHUBB

Eduard Blanxart Raventós

Licenciado en Economía por la Universidad de Barcelona. Trabajé durante cinco meses en la Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona como auxiliar administrativo. Actualmente, y durante más de un año, estoy trabajando en la compañía de seguros ACE European Group Limited como suscriptor junior de Responsabilidad Civil. El Grupo ACE es líder asegurador mundial con más de 31 millones de dólares en activos y aproximadamente 5'1 millones de dólares en recursos propios, ofreciendo cobertura de Daños Patrimoniales, Responsabilidad Civil, Riesgos Catastróficos, Accidentes, Salud y Reaseguros a nivel mundial. ACE cotiza en la bolsa de valores de Nueva York.

En el curso 2004 / 2005 he completado mi formación con el Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras de la Universidad de Barcelona.

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” 2009/2010
- 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 Caldes 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 PLAN 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 Cunill 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 Casablanca: "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^a 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^a 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: "Problemática 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 Muguera 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^a 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 multirrama" 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 Llambriç 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
- 181.- Vanesa Cid Pijuan: "Los seguros de empresa. La diferenciación de la mediación tradicional" 2014/2015.
- 182.- Daniel Ciprés Tiscar: "¿Por qué no arranca el Seguro de Dependencia en España?" 2014/2015.
- 183.- Pedro Antonio Escalona Cano: "La estafa de Seguro. Creación de un Departamento de Fraude en una entidad aseguradora" 2014/2015.
- 184.- Eduard Escardó Lleixà: "Análisis actual y enfoque estratégico comercial de la Bancaseguros respecto a la Mediación tradicional" 2014/2015.
- 185.- Marc Esteve Grau: "Introducción del Ciber Riesgo en el Mundo Asegurador" 2014/2015.
- 186.- Paula Fernández Díaz: "La Innovación en las Entidades Aseguradoras" 2014/2015.
- 187.- Alex Lleyda Capell: "Proceso de transformación de una compañía aseguradora enfocada a producto, para orientarse al cliente" 2014/2015.
- 188.- Oriol Petit Salas: "Creación de Correduría de Seguros y Reaseguros S.L. Gestión Integral de Seguros" 2014/2015.
- 189.- David Ramos Pastor: "Big Data en sectores Asegurador y Financiero" 2014/2015.

190.- Marta Raso Cardona: "Comoditización de los seguros de Autos y Hogar. Diferenciación, fidelización y ahorro a través de la prestación de servicios" 2014/2015.

191.- David Ruiz Carrillo: "Información de clientes como elemento estratégico de un modelo asegurador. Estrategias de Marketing Relacional/CRM/Big Data aplicadas al desarrollo de un modelo de Bancaseguros" 2014/2015.

192.- Maria Torrent Caldas: "Ahorro y planificación financiera en relación al segmento de jóvenes" 2014/2015.

193.- Cristian Torres Ruiz: "El seguro de renta vitalicia. Ventajas e inconvenientes" 2014/2015.

194.- Juan José Trani Moreno: "La comunicación interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones" 2014/2015.

195.- Alberto Yebra Yebra: "El seguro, producto refugio de las entidades de crédito en épocas de crisis" 2014/2015.