

Instituto de Ciencias del Seguro

**Gerencia de Riesgos Sostenibles  
y Responsabilidad Social Empresarial  
en la Entidad Aseguradora**

María Pilar Dopazo Fraguío  
María Isabel Candelario Macías

**II Premio Internacional Julio Sáez  
sobre Investigación en Gerencia de Riesgos  
AGERS**

FUNDACIÓN **MAPFRE**

**AGERS**

Asociación Española de  
Gerencia de Riesgos y Seguros

FUNDACIÓN MAPFRE no se hace responsable del contenido de esta obra, ni el hecho de publicarla implica conformidad o identificación con la opinión del autor o autores.

El contenido del presente documento refleja exclusivamente la opinión del autor y no debe ser atribuido a ninguna institución u organismo.

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra sin el permiso escrito del autor o del editor.

© 2011 FUNDACIÓN MAPFRE  
Paseo de Recoletos 23  
28004 Madrid (España)

[www.fundacionmapfre.com/cienciasdelseguro](http://www.fundacionmapfre.com/cienciasdelseguro)  
[publicaciones.ics@mapfre.com](mailto:publicaciones.ics@mapfre.com)

ISBN: 978-84-9844-264-9  
Depósito Legal: SE-7254-2011

## PRÓLOGO

La Junta Directiva de la Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros -AGERS- promovió en el 2006 la creación de un Premio Internacional de Investigación en Gerencia de Riesgos, en memoria de quien fuera Presidente de AGERS durante los años 2003 a 2006, idea que nació por iniciativa de los miembros de aquella Junta Directiva y de D. José Luis Martínez Olivares, a la sazón Director General del Área de Seguros de El Corte Inglés, empresa que patrocina este galardón, con el apoyo de la Fundación Mapfre, que lleva a cabo la publicación y difusión de los trabajos ganadores del premio.

Este segundo Premio Julio Sáez es el resultado del interés despertado nuevamente entre los investigadores y profesionales del mundo del Seguro y de la Gerencia de Riesgos para llevar a cabo el esfuerzo que significa plantearse la elección de un contenido que sea de interés para todos los profesionales y estudiosos de esta nuestra disciplina laboral o científica.

En esta ocasión se seleccionaron finalmente cinco trabajos de entre todos los presentados en plazo, encontrándonos los miembros del Jurado en dificultades para poder decidir el ganador del **II Premio Julio Sáez de Investigación en Gerencia de Riesgos**.

Después de una larga deliberación entre los miembros del Jurado, éste decidió por escasa diferencia en la puntuación, adjudicar este segundo premio a la monografía presentada bajo el seudónimo de ATENEA titulado "*Gerencia de Riesgos Sostenibles y Responsabilidad Social Empresarial en la Entidad Aseguradora*" cuyas autoras, una vez desvelada la identidad, son D<sup>a</sup> Pilar Dopazo Fraguío y D<sup>a</sup> M<sup>a</sup> Isabel Candelario Macías, ambas profesoras e investigadoras en la Universidad Carlos III de Madrid.

Como muchos de los miembros del Jurado manifestamos, se trata de un trabajo riguroso, y con excelente soporte jurídico, muy científico y centrado en la Enterprise Risk Management que enfoca la Responsabilidad Social Corporativa como Riesgo de Sostenibilidad en el que desarrolla y defiende la necesidad de gestión para la Gerencia de Riesgos y de la Responsabilidad Social Empresarial mas allá del concepto y evolución del Gobierno Corporativo.

Pilar Dopazo Fraguío, es abogada y profesora en la Universidad Carlos III de Madrid. Licenciada en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid y Doctora en Derecho por la Universidad de Alicante. Además es diplomada en Derecho Constitucional y Ciencias Políticas, Master Internacional en Derecho Empresarial y ha realizado diversos cursos especializados en Derecho

Mercantil, Económico y Financiero y de Gestión del Medio Ambiente. Investigadora y docente desde 1990, es autora de varias publicaciones, artículos, libros y monografías sobre las materias precitadas.

María Isabel Candelario Macías, es profesora titular de Derecho Mercantil en la Universidad Carlos III de Madrid. Licenciada en Derecho por la Universidad de Salamanca. Diplomada en Derecho Constitucional y Ciencias Políticas, Master en Dirección General de Empresas M.B.A. Internacional por ESDEN y Doctora en Derecho por la Universidad Carlos III de Madrid, es responsable del área de conocimiento de Derecho Mercantil en dicha Universidad.

Hay que destacar en ambas premiadas su labor investigadora en trabajos específicos de diversas materias y, en especial sobre la Gerencia de Riesgos.

Como Presidente de la Asociación, felicito en nombre de todos los que son y fueron asociados, a las ganadoras por su esfuerzo y dedicación, que nos permite contar con un trabajo de actualidad y tan ligado a la gerencia de riesgos profesional.

Además del trabajo ganador, debe destacarse de entre los otros trabajos presentados, el relacionado con el *Análisis de los riesgos inherentes al uso de Redes Sociales* que indudablemente resulta de actualidad, sobre cuyos riesgos y aseguramiento habrá que y profundizar en los próximos años.

Quiero agradecer la colaboración y el tiempo que tuvieron que dedicar al resto de los miembros de Jurado: D. Ricardo Lozano Aragüés, (Director General de Seguros y Fondos de Pensiones), Dña. Pilar González de Frutos, (presidenta de UNESPA), D. Pedro Tomey Gómez, (miembro de la Junta Directiva de AGERS) D. Gonzalo Iturmendi Morales, (secretario General de AGERS), D. Eduardo Romero Villafranca, (antiguo presidente de AGERS) y D. Filomeno Mira Candel, Vicepresidente de la Fundación MAPFRE, entidad que ha apoyado desde el principio este proyecto, y muy especialmente a D. José Luis Martínez Olivares que ha propiciado el patrocinio de El Corte Inglés.

Por último, anunciar la convocatoria de la Tercera Edición del Premio Julio Sáez de Investigación y Gerencia de Riesgos y desear que el prestigio del mismo sea motor y acicate para la investigación en la Gerencia de Riesgos y, que esta disciplina a la que tanto esfuerzo y tiempo dedicamos a diario en nuestras empresas y desde AGERS, se continúe desarrollando bajo el impulso de los investigadores y de trabajos como el que tenemos a nuestra disposición.

Ignacio Martínez de Baroja  
Presidente de AGERS

## PRESENTACIÓN

FUNDACIÓN MAPFRE desarrolla actividades de interés general para la sociedad en distintos ámbitos profesionales y culturales, así como acciones destinadas a la mejora de las condiciones económicas y sociales de las personas y sectores menos favorecidos de la sociedad. En este marco, el Instituto de Ciencias del Seguro de FUNDACIÓN MAPFRE promueve y desarrolla actividades educativas y de investigación en los campos del seguro y de la gerencia de riesgos.

En el área educativa, su actuación abarca la formación académica de postgrado y especialización, desarrollada en colaboración con la Universidad Pontificia de Salamanca, así como cursos y seminarios para profesionales, impartidos en España e Iberoamérica.

El Instituto promueve ayudas a la investigación en las áreas científicas del riesgo y del seguro y mantiene un Centro de Documentación especializado en seguros y gerencia de riesgos, que da soporte a sus actividades.

Asimismo, el Instituto promueve y elabora informes periódicos y monografías sobre el seguro y la gerencia de riesgos, con objeto de contribuir a un mejor conocimiento de dichas materias. En algunos casos, estas obras sirven como referencia para quienes se inician en el estudio o la práctica del seguro, y en otros, como fuentes de información para profundizar en materias específicas.

Para el desarrollo de estas actividades fundacionales, se fomentan acuerdos vinculados con instituciones, asociaciones y universidades. En el marco de un convenio de colaboración firmado entre AGERS y FUNDACIÓN MAPFRE, se encuadra la publicación de esta obra, ganadora del II Premio Internacional Julio Sáez sobre Investigación en Gerencia de Riesgos.

# ÍNDICE

NOTA DE LAS AUTORAS .....	1
CAPÍTULO I. GENERALIDADES Y MARCO LEGAL DE REFERENCIA .....	3
1. INTRODUCCIÓN .....	3
1.1. Justificación: por qué este trabajo de investigación .....	7
1.1.1. Objetivos generales y específicos .....	9
1.2. Metodología .....	10
2. MARCO NORMATIVO. ....	11
2.1. La Constitución Española como faro de actuación .....	11
2.2. Ley de Economía Sostenible .....	12
2.3. Códigos de Gobierno Corporativo y modelos regulatorios. ....	23
CAPÍTULO II. GESTIÓN INTEGRAL DE LOS RIESGOS CORPORATIVOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL .....	29
3. GESTIÓN INTEGRADA DE RIESGOS CORPORATIVOS Y RSE .....	29
3.1. Los riesgos corporativos .....	29
3.1.1. Concepto. Elementos y propiedades .....	29
3.1.2. Tipología del riesgo. Riesgos financieros y no financieros .....	44
3.1.3. Riesgos de la entidad aseguradora .....	49
3.2. Riesgos vinculados al gobierno corporativo y a la RSE .....	69
3.2.1. Riesgos del gobierno corporativo (responsabilidad corporativa, cumplimiento, códigos de conducta y buen gobierno, supervisión y control interno) .....	69
3.2.2. Riesgo reputacional .....	75
3.2.3. Riesgo de competencia .....	93
3.2.4. Riesgo medioambiental .....	105
3.2.5. Riesgo por actividades ilícitas .....	111
3.3. Gestión Estratégica de los Riesgos Corporativos Sostenibles .....	121
3.3.1. Concepto y evolución (gestión del riesgo) .....	121
3.3.2. Gestión integrada y sostenibilidad de riesgos corporativos: significado y valor empresarial .....	126
3.3.3. Premisas estratégicas en la gestión de riesgos (gobernanza y Responsabilidad Social Empresarial) .....	129
3.3.4. Componentes de la gestión de riesgos corporativos de RSE ..	130

3.4. Instrumentos para la Gestión Integrada de Riesgos Corporativos y la Responsabilidad Social Empresarial .....	142
3.4.1. Modelos e Instrumentos aplicables .....	142
3.4.2. Normativa aplicable. Marco Solvencia II .....	143
3.4.3. Normas técnicas internacionales ISO 31.000 y 31.010 .....	156
3.4.4. Informes integrados de gerencia de riesgos y RSE. Memorias de sostenibilidad. GRI .....	163
3.5. Conclusiones .....	169
 CAPÍTULO III: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL .....	 173
4. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL .....	173
4.1. Cuestiones previas y evolución .....	173
4.2. Concepto y Normalización de la Responsabilidad Social Empesarial .	181
4.3. Características de la Responsabilidad Social Empresarial .....	189
4.4. Funcionalidad de la Responsabilidad Social Empresarial. ....	192
4.5. La Responsabilidad Social de la Empresa desde la óptica del Derecho Mercantil .....	196
4.5.1. La Responsabilidad Social desde la óptica del Derecho de Sociedades Mercantiles .....	197
4.5.2. El interés social como aglutinador de la Responsabilidad Social Empresarial en las sociedades mercantiles .....	213
4.5.3. Las herramientas de la Responsabilidad Social Empresarial y el Derecho Mercantil: reglas de <i>Soft Law</i> (Códigos de Buen Gobierno y autodisciplina) .....	219
4.5.4. El activismo accionario: instrumento de engarce e inclusión de la Responsabilidad Social Empresarial y el Buen Gobierno de la empresa .....	224
4.6. La Responsabilidad Social Empresarial en la compañía aseguradora	226
4.6.1. La Responsabilidad Social Empresarial como riesgo estratégico para la compañía aseguradora.....	228
 5. CONCLUSIONES GENERALES .....	 239
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	247

ANEXO I . FIGURAS ..... 271

Colección *Cuadernos de la Fundación* ..... 279  
Instituto de Ciencias del Seguro

## **ABREVIATURAS**

A.- Auto

AA.VV.- Autores Varios

Ac.- Actualidad Civil

AJ.- Actualidad Jurídica Aranzadi

AN.- Audiencia Nacional

AAPP.- Administraciones Públicas

AP.- Audiencia Provincial

Apart.(ap).- Apartado

Art.- Artículo

AT.- Audiencia Territorial

BOE.- Boletín Oficial del Estado

BORME.- Boletín Oficial del Registro Mercantil.

Cap.-Capítulo

C.c.-Código Civil

C.de c.-Código de Comercio

CE.- Constitución Española

CE.- Comunidad Europea

CEE.-Comunidad Económica Europea

Cfr.-Confróntese

DGSFP.-Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones

DL.-Decreto Ley

DOCE.-Diario Oficial de la CEE

DOUE.- Diario Oficial de la Unión Europe.

Edic.-Edición

Edit.-Editorial

ERM.- Enterprise Risk Management

Espc.-Especialmente  
GR.- Gerencia de Riesgos  
GRI.- Gerencia de Riesgos Integrados  
Ibídem.-Allí mismo  
LCS.- Ley 50/1980, del Contrato de Seguro  
Lec.-Ley de Enjuiciamiento Civil  
LES.- Ley de Economía Sostenible  
LOSSP.- Ley de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados. Real Decreto Legislativo 6/2004, de 29 de octubre  
LSA.-Ley de Sociedades Anónimas  
Op.cit.-Obra citada  
Op.ult.cit.-Obra ulteriormente citada  
RA.-Repertorio Aranzadi  
RD.- Real Decreto  
RDBB.-Revista de Derecho Bancario y Bursátil  
RDGRN.-Resolución de la Dirección General de Registros y del Notariado  
RDM.-Revista de Derecho Mercantil  
RDL.-Real Decreto Ley  
RDP.-Revista de Derecho Privado  
RdS.-Revista de Derecho de Sociedades  
Ref.-Referencia  
RES.- Revista Española de Seguros  
Riv. Dir. Comm.-Rivista di Diritto Commerciale  
Riv. Soc.-Rivista delle Società  
RJC.-Revista Jurídica de Catalunya.  
RRM.-Reglamento del Registro Mercanti.  
RS.-Responsabilidad Social  
RSC.-Responsabilidad Social Corporativa  
RSE.-Responsabilidad Social Empresarial

ST.-Sentencia

STC.-Sentencia del Tribunal Constitucional

STS.-Sentencia del Tribunal Supremo

T.-Tomo

TR.-Texto Refundido

TRLSC.-Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital, Real Decreto Legislativo 1/2010

TS.-Tribunal Supremo

T.S.J.-Tribunal Superior de Justicia

TFUE.-Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea

UE. -Unión Europea

V.gr. Abreviatura de la expresión latina *verbi gratia*, 'por ejemplo'

Vid.-Véase

Vol.-Volumen

Vs.-Versus (contra)

ZHR.- Zeitschrift für das gesammte Handesrecht und Wirtschaftrecht

ZIP.-Zeitschrift für Wirtschaftsrecht

## NOTA DE LAS AUTORAS

Esta monografía realizada por las Doctoras M<sup>a</sup>. Pilar Dopazo Fraguío y M<sup>a</sup>. Isabel Candelario Macías ha sido galardonada con el prestigioso *Premio Internacional Julio Sáez de Investigación en Gerencia de Riesgos* (Segunda convocatoria 2011), otorgado por la Asociación en Española de Gerencia de Riesgos y Seguros (AGERS). Las autoras concurren a la mencionada convocatoria con esta obra y bajo el seudónimo de ATENEA.

El trabajo publicado es el fruto de un proyecto de investigación científica titulado "Tratamiento de los riesgos estratégicos de las compañías aseguradoras y RSE" desarrollado por las precitadas autoras, gracias a una ayuda de investigación en seguros concedida por el Instituto de Ciencias del Seguro de Fundación Mapfre en diciembre de 2009.

Bajo esta nota preliminar, queremos expresar nuestro agradecimiento a las personas e instituciones, que han impulsado nuestra labor de investigación y han reconocido los resultados obtenidos, así a la FUNDACIÓN MAPFRE y a AGERS. De igual modo y, de forma muy especial, cabe manifestar nuestro profundo agradecimiento a aquellas personas que nos han ayudado y motivado para la realización de este trabajo ahora publicado; sin ellas, a su generosidad y profesionalidad, no hubiera sido posible escribir esta monografía. En especial, manifestar así nuestra gratitud y máximo reconocimiento a Dña. Clara Bazán Cea (Mapfre) y a Dña. Isabel Casares San José-Martí, por todo lo expresado y por sus enseñanzas en RSC/RSE y en Gerencia de Riesgos.

Asimismo, cabe manifestar nuestra gratitud y el reconocimiento a su labor a los miembros de la Comisión de Investigación de AGERS, D. Gonzalo Iturmendi Morales, D. Gonzalo Fernández Isla, M<sup>a</sup> Isabel Martínez Torre-Enciso y Ángel Escorial. Igualmente, gracias por el apoyo prestado y la atención a nuestras consultas a D. Eduardo Pavelek (MAPFRE RE), a Dña. Fátima Lima (MAPFRE BRASIL) y a Dña. Ruth Duque Santamaría (DGSFP).

Muchas gracias a todos.  
Madrid, 19 de septiembre de 2011

# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES Y MARCO LEGAL DE REFERENCIA

### 1. INTRODUCCIÓN

La Gestión de los Riesgos Corporativos o también denominada gestión del riesgo empresarial, traducido literalmente del vocablo anglosajón *Enterprise Risk Management* (ERM), tiene su origen como disciplina a partir de la gestión y tratamiento de los seguros como cobertura y protección frente a riesgos operacionales. Posteriormente, este fenómeno ha evolucionado hasta relacionar la gestión del riesgo con otras áreas de la empresa como producción, seguridad, asesoría jurídica, auditoría, innovación, calidad, medioambiente, Responsabilidad Social Empresarial, entre otras.

Esta evolución responde a la búsqueda de un enfoque multidisciplinar de la gestión de los riesgos inherentes a una empresa u organización, admitiendo que la gestión de dichos riesgos bajo un enfoque integral permite obtener beneficios a través de la evaluación y la supervisión de la interrelación existente entre ellos.

Nadie parece dudar que gestionar de forma aislada cada riesgo, sin considerar la correlación habida entre riesgos, introduce ineficiencias porque la organización (empresa) no conoce realmente su exposición al riesgo real, ni el efecto de la volatilidad, la frecuencia y la severidad de cada riesgo. Es decir, la organización no dispone de toda la información adecuada (fenómeno de asimetrías de la información) para asignar sus recursos de forma eficiente.

De este modo, se comprende que las empresas líderes y referentes en todo el mundo están alejándose de la clásica gestión de riesgos, para introducir un enfoque integral en la gestión de los diversos riesgos a los que están expuestas. Por esta razón, suele utilizarse el término ERM para referirse a la gestión de riesgos corporativos como un proceso<sup>1</sup>, tal y como lo pone de

---

<sup>1</sup> Al respecto, véase, MACÍAS PÉREZ, Miguel Ángel. “Herramientas para la gerencia de riesgos: reducción del coste total del riesgo”. N.º. 107, *Gerencia de Riesgos y Seguros*, 2010, que relata “El proceso de implantación de un sistema de Gerencia Integral de Riesgos, o *Enterprise Risk Management* (ERM), supone un importante esfuerzo organizativo y administrativo que se podrá optimizar con la ayuda de consultores especializados, dando lugar al desarrollo de metodologías y procesos de gestión de riesgos, cuya implicación será muy importante en el proceso inicial de definición y arranque, y posteriormente se podrá ir limitando al mantenimiento y actualización de los procedimientos. El servicio se extenderá a todos los ámbitos de aplicación, incluso en entornos complejos: riesgos estratégicos, geopolíticos, reputacionales, operacionales, medioambientales, tecnológicos y financieros. Esta ayuda externa también será necesaria si queremos gestionar los riesgos cumpliendo los parámetros de COSO II o de la reciente Norma ISO 31000”.

manifiesto *The Committe of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO)*.

En España, desde comienzos de la década de los años 80 la Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros (AGERS) siguiendo el enfoque ERM de COSO propone el término “Gerencia de Riesgos” para aludir conceptualmente a la gestión integral de todos los riesgos inherentes a las actividades del negocio integrantes de una organización, yendo más allá que la tradicional gestión del programa de seguros corporativos.

Luego, podemos inferir que el enfoque ERM se refiere a la gestión de todos los riesgos inherentes a la actividad de una organización de forma integrada, no a la gestión individual, -riesgo a riesgo-, que tradicionalmente se aplica, considerando la asociación y correlación entre los distintos riesgos (estratégicos, operacionales, ambientales, crédito, financieros, normativos/legales, de mercado, entre otros).

Bajo este marco de actuación, hemos de apreciar en nuestras reflexiones el cuadro legal que viene impuesto por el Acuerdo de Solvencia II, ilustrado en la demanda, por parte de las entidades aseguradoras, de fortalecer el sistema de gobierno y de control interno en aras de garantizar una correcta gestión de los riesgos que concurren. El propósito último se focaliza en alcanzar la transparencia en la evaluación de los riesgos, dotar a los supervisores de los instrumentos precisos para evaluar la solvencia de las entidades aseguradoras y favorecer así una formulación de gestión del riesgo global.

No se discute que un sistema integrado de gestión del riesgo, -entendida en los términos ya expuestos-, se convierte en una herramienta básica para las entidades aseguradoras y se destina a la alineación o integración de los elementos relacionados con los riesgos existentes, ofreciendo, de este modo, un incentivo para el control y la evaluación y, alcanzar con ello, una cobertura más efectiva, eliminando las dificultades y la carga derivada de la gestión. En definitiva, se busca una metodología capaz de identificar los riesgos, evaluarlos, monitorizarlos a través de tareas de testeo, reporte y supervisión.

Unido a la gerencia integral de riesgos, aparece vinculado otro nuevo enfoque de la cultura del riesgo empresarial<sup>2</sup>, conectado y relacionado con el compromiso social y medioambiental, que ha de observar toda empresa (organización), formulado y traducido en la Responsabilidad Social Empresarial (en adelante, RSE ó RSC).

Bajo este proceder, adviértase que, paralelamente, la RSE supone una nueva forma de gestionar la empresa acorde con los planteamientos económicos y

---

<sup>2</sup> Vid., para mayor información, BRETT, Yann-Bernard. “RSE: un atout pour gérer les nouveaux risques d’entreprise”. Nº.411. *Face au risque*, marzo de 2005, pp. 5 a 9.

demandas sociales actuales, que conlleva nuevos desafíos y oportunidades<sup>3</sup>. De tal suerte que las empresas se enfrentan ante una creciente competencia y, ello las obliga a generar estrategias que le aporten a los productos y servicios un valor diferencial, que se asume y traslada a través de la Responsabilidad Social Empresarial como herramienta de gestión estratégica que, además, palía y matiza diferentes riesgos que surgen en el entorno de la empresa.

La RSE viene a concebirse, al día de hoy, como una estrategia corporativa de todo tipo de organizaciones, aunque el camino para alcanzar tal planteamiento no ha resultado nada fácil. En el presente, las empresas socialmente responsables delimitan y promueven políticas y programas que repercuten positivamente en su entorno, en otros términos, se diseñan y aplican acciones que suponen tomar conciencia de estar ante un proceso de mejora continua cumpliendo tanto con los objetivos de los socios como con las expectativas de su marco social, extremo que conlleva el observar aspectos que abarcan desde acciones netamente altruistas hasta otras que inciden directamente sobre cuestiones puramente económicas. Nadie duda que la Responsabilidad Social en las organizaciones forma parte de la ética y de la imagen que proyectan éstas hacia el mundo que les rodea y, como tal, se convierte en una aspiración y propuesta a implementar por aquellas organizaciones, que además condicionan su estrategia en pos de atender a aquel planteamiento; concretándose así en una herramienta de gestión<sup>4</sup> imprescindible en su devenir futuro. Estas apreciaciones de carácter genérico son perfectamente trasladables, *mutatis mutandi*, a cualquier Compañía Aseguradora que encuentra en la RSE un instrumento estratégico de primer orden.

Sea como fuere, la RSE, en líneas generales, se manifiesta a través de un modelo voluntario<sup>5</sup>, amparado y garantizado por un marco normativo

---

<sup>3</sup> Cfr., PÉREZ, M. *RSC y marketing social en las entidades aseguradoras*. Madrid: Universidad Pontificia de Salamanca, Facultad de Ciencias del Seguro, Jurídicas y de la Empresa, 2006, pp. 19 y ss.

<sup>4</sup> Según VALLAEYS, François. "La Responsabilidad Social de las Organizaciones", en <http://blog.pucp.edu.pe/media/410/20061011La%20Responsabilidad%20Social%20de%20las%20organizaciones.pdf> (consultado el 1º de febrero de 2011), "a pesar de la aparente confusión en las definiciones y enfoques sobre Responsabilidad Social, su necesidad es innegable. Y sin duda es ella que explica los nuevos comportamientos que han aparecido en las últimas décadas en el mundo de las organizaciones. Cuidado: Los aspectos de relaciones laborales positivas, buenas relaciones con la comunidad y filantropía, no son nada nuevo en la historia de las organizaciones. Pero sí lo son: la responsabilidad con la cadena de negocios, el enfoque medioambiental global, la ética en los negocios como tema de gestión y la bolsa de valores éticos, el marketing responsable, el comercio justo y el consumidor consciente, la estandarización de los sistemas de gestión de calidad a nivel mundial, el reporte de sostenibilidad, la consideración de los impactos globales, la cultura del diálogo con las partes interesadas (*stakeholders*), etc. es decir todos los temas privilegiados de la Responsabilidad Social concebida como enfoque de gestión".

<sup>5</sup> Para LIZCANO, J.L. y NIETO, P. *La Semántica de la Responsabilidad Social Corporativa*, Documento nº.3, *Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)*, 2006.p.9, expresan, "conforme crecía el interés por la responsabilidad social corporativa en España, sus términos básicos –de origen anglosajón- fueron traducidos directamente al idioma

apropiado<sup>6</sup>. En este sentido, la RSE se relaciona con los *Códigos de Buen Gobierno Corporativo y de Transparencia informativa*, en pos de construir una nueva cultura empresarial dentro de un mercado global, aunque hay que adelantar y dejar claro desde ya –para no inducir a error- que una cosa es la Responsabilidad Social Empresarial y, otra complementaria y tangencial a ésta, son los *Códigos de Buen Gobierno Corporativo*<sup>7</sup>, tal y como observaremos a lo largo de este trabajo.

Para entender de forma acabada la RSE, su papel dentro de la nueva cultura empresarial y su relación con la gestión integral de riesgos, cabe exponer la conceptualización, mayoritariamente, aceptada por la empresa y los operadores económicos, a saber: de un lado, la Comisión Europea en julio de 2001, con motivo de la publicación del *Libro Verde* sobre la RSE (COM, 2001, 366 Final): *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, realizó una consulta a diversas instituciones, organizaciones empresariales y otros agentes económicos y sociales, propiciando un debate sobre esta materia, con el propósito de configurar un marco europeo para el fortalecimiento de la RSE y, en concreto, plantear una estrategia comunitaria de promoción de la RSE. De tal suerte que se vino a definir la Responsabilidad Social Empresarial como “*la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores*”<sup>8</sup>, todo ello cumpliendo además con el marco legal vigente. Esta definición se sustenta sobre tres pilares iguales en importancia como son lo social, lo medioambiental y lo económico.

---

español con vistas a su aplicación inmediata. Las empresas, por falta de una base conceptual sólida al respecto, se vieron solas en este proceso, propiciándose la aparición de diversas interpretaciones paralelas. Esta confusa situación se mantiene a día de hoy”.

<sup>6</sup> Conforme a FUENTES GANZO, Eduardo. “La responsabilidad social corporativa. Su dimensión normativa: implicaciones para las empresas españolas”. N.º.3. *Pecunia*, 2006, p.2, declara que “es lugar común entre la literatura científica admitir, en sede teórica, que la Responsabilidad Social Corporativa tiene, en su aplicación por la empresa, un carácter voluntario, no se puede ignorar que está sufriendo una importante presión regulatoria, que habrá de ser objeto de tratamiento tanto por las escuelas de *economics and law* y el institucionalismo económico como por las de *management* clásico”.

<sup>7</sup> Cfr., LIZCANO, J.L. y NIETO, P. *La Semántica de la Responsabilidad Social Corporativa*, op.ult.cit., p. 39, destacan que “contemplados los dos términos, uno junto al otro –buen gobierno y responsabilidad social- se puede intuir de forma inmediata una primera relación entre ambos: el buen gobierno entra dentro de la responsabilidad social de las organizaciones, o dicho de otra forma se es socialmente responsable aplicando un buen gobierno. No quiere decir esto, sin embargo, que la responsabilidad social consista exclusivamente en tener un buen gobierno, ni que el buen gobierno se encuentre constreñido a aspectos relacionados con la responsabilidad social”.

<sup>8</sup> Vide, FRANZONE, Daniele. Administrador principal de la Dirección General de Medio ambiente, Unidad de Asuntos Jurídicos y Gobernanza, Comisión Europea: “Gobernanza Europea”, en *Gobernanza para el Desarrollo Sostenible*. N.º.7. *Cuadernos de Sostenibilidad y Patrimonio Natural*, 2005, Fundación Santander Central Hispano.

De otro lado, y siguiendo los parámetros establecidos por la Comisión, se ha pronunciado el Foro de Expertos de RSE del Ministerio de Trabajo, en España<sup>9</sup>, así como la Subcomisión parlamentaria constituida en el Congreso de Diputados para impulsar la RSE en la publicación de las conclusiones alcanzadas en el año 2006.

Por el momento, y sin necesidad de agotar conceptos al referirnos a la RSE, - objeto de examen pormenorizado en otros epígrafes-, parece evidente que al mencionar la RSE nos referimos a aquellas empresas que cumplen con la legislación vigente, promueven y desarrollan el Buen Gobierno, vinculando entorno empresarial, social y ambiental; al mismo tiempo, actúan con transparencia, eficiencia y solidaridad; mantienen relaciones de equidad con todos los grupos de interés, que participan en la organización y se comprometen con los valores sociales y el medio ambiente.

Manifestados los dos planteamientos: la gerencia integral de riesgos y la Responsabilidad Social Empresarial, justamente, la intersección y relación entre ambos postulados se convierten en nuestros ejes de atención como hipótesis de partida y de estudio. Introduciéndose en esta conexión el alcance y consecuencias de la misma para la Compañía Aseguradora.

## **1.1. JUSTIFICACIÓN: POR QUÉ ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

A nadie escapa que la empresa y las organizaciones son conscientes que deben prepararse para adaptarse a los compromisos que demanda el nuevo modelo de mercado, más exigente y selectivo, conforme a nuevos principios y valores (economía del conocimiento). Conforme a esta aseveración previa, gran parte del sector empresarial ha comenzado a plantearse cómo ser más eficiente y mejor que las otras organizaciones en un marco de competencia cada vez más pronunciado. Para lo cual, se debe evaluar, analizar y mejorar sus procesos y redefinir sus estrategias. La Gerencia de Riesgos y la Responsabilidad Social Empresarial –herramientas que posibilitan lo anteriormente relatado- interesa a las propias empresas porque es una forma de obtener prestigio profesional y de crear valor, trasladar calidad y compromiso al mercado. Por su parte, la ética y el compromiso empresarial (asociados a estos ejes) tienen cada vez mayor interés para los inversores, para los consumidores, para los proveedores y para otros *grupos de interés*.

En efecto, se tiene presente que la Gerencia Integral de Riesgos vinculada a la Responsabilidad Social Empresarial se convierten en una auténtica herramienta estratégica de gestión empresarial, abarcando distintas dimensiones y aspectos tanto de la compañía como de su entorno, que debe

---

<sup>9</sup> Sirva de referencia, en materia de RSE y Sostenibilidad, el Club de Excelencia en Sostenibilidad (CES). El CES es una asociación empresarial que tiene como finalidad “impulsar la sostenibilidad en el ámbito empresarial, compartiendo prácticas responsables para contribuir a la excelencia de las empresas y al progreso de la sociedad” (Misión). El CES, creado en el año 2007, siendo hoy un foro empresarial de referencia en desarrollo sostenible, integrado por grupos empresariales y grandes compañías presentes en Europa y en América Latina.

ser capaz de involucrar a todos los niveles de la empresa, a partir de una profunda concepción ética de los negocios, con el liderazgo de la Alta Dirección y la colaboración activa de todos los actores implicados en la organización (léase, accionistas, clientes, empleados, proveedores y colaboradores, etc.)<sup>10</sup>.

De nuestra exposición se vislumbra que preferimos utilizar el término Responsabilidad Social Empresarial en lugar de Responsabilidad Social Corporativa por considerarlo más adecuado a nuestro sistema legal y por la adaptación a la terminología del idioma castellano, si bien a lo largo de nuestro trabajo en ocasiones se empleará indistintamente una u otra expresión.

Es sabido que no hay un único modelo de Gerencia de Riesgos, ni de Responsabilidad Social Empresarial, ni un único modelo gerencial valido para cualquier empresa. Por tanto, cabe argüir que cada empresa debe diseñar (su) propio modelo, (su) política y estrategias, para poder implementarlo como “su” modelo de gestión. Si bien, lo anterior nos parece acertado y real, no significa ello que no se pueda aportar y facilitar a la empresa principios, políticas, estrategias y modelos de gestión, que aplicándolos a los características, recursos y realidades propias de cada organización y su entorno, permitan elaborar un modelo *per se*.

Otro de los focos de atención en nuestras indagaciones viene dado porque en España, se ha observado como necesaria la aportación de iniciativas y propuestas para una reforma legal (*lege ferendae*), orientadas a lograr de forma eficaz un cambio en los modelos de gerencia empresarial todavía no comprometidos con la Responsabilidad Social (RSE) y el Desarrollo Sostenible (DS). Normativas que con carácter obligatorio promuevan conductas de Buen Gobierno y que, paralelamente, se incentive a las empresas/pymes responsables (RSE y DS). Por cuanto, la experiencia alcanzada ha demostrado que los modelos legislativos vigentes (*lege datae*), basados en la autorregulación y en el carácter voluntario de la RSE, no han logrado los objetivos previstos. Del mismo modo, hasta el momento actual, la aplicación práctica de modelos de RSE y Sostenibilidad se ha centrado en las empresas de grandes dimensiones, sociedades cotizadas principalmente. Si bien, se concede que el marco de la RSE -y las oportunidades que la misma conlleva- es aplicable a todo tipo de empresa u organización.

En efecto, las empresas pueden aprender de la relación causa-efecto entre rentabilidad empresarial (calidad-competitividad) y el bienestar de la comunidad. Añadir que la expresada relación se interpreta como ventaja (valor añadido), pues no incrementa costes o, en su defecto, dicho incremento sería poco significativo, considerando que su amortización resultará viable en

---

<sup>10</sup> A efectos prácticos, véase el ejemplo de MAPFRE, S.A. ha elaborado el *Informe de RS 2009*, convencidos de que se debe fomentar el trabajo por la sostenibilidad en su más amplio sentido. En esta línea han actualizado en 2009 su Código de Buen Gobierno, vigente desde casi una década en MAPFRE. Del mismo modo han reformulado en 2009 su Política (empresarial) de Responsabilidad Social, concretándola en diez principios básicos de actuación que constituyen un compendio de un nuevo paradigma empresarial, véase, <http://www.mapfre.com/responsabilidad-social>

cualquier caso, pues repercute en calidad, buenos resultados, una imagen positiva mediante una publicidad veraz<sup>11</sup>. Así las cosas, se hace preciso examinar y evaluar la reglamentación existente en torno a la gerencia de riesgos y la Responsabilidad Social Empresarial, toda vez que los beneficios que se derivan de tener implementados estas fórmulas en cualquier empresa son dignas de tenerse en consideración.

El sucinto escenario descrito, es el idóneo para reflexionar y nos sirve de punto de partida y razón de ser del trabajo de investigación que proponemos en las siguientes páginas, en pos de querer aproximar la gerencia del riesgo – GR- y la RSE a la empresa; identificar las ventajas que suponen implantar modelos integrados y sostenibles de gerencia del riesgo desde una perspectiva jurídica y económica (innovación y competitividad); identificar los grupos de riesgos empresariales –tipología y mapa de riesgos-, en especial, los riesgos estratégicos; identificar herramientas aseguradoras y calibrar las posibilidades que ofrecen estos instrumentos aseguradores en orden a generar valor empresarial.

### **1.1.1. Objetivos generales y específicos**

En la elaboración de esta investigación nos hemos planteado la consecución de una serie de objetivos de carácter general y también otros de tenor más precisos a través de la formulación de una serie de interrogantes a los cuáles intentaremos dar respuesta, a saber:

- Precisar el marco conceptual de la Gerencia de Riesgos, en particular, ¿cuáles son los riesgos estratégicos?, así como desgranar ¿qué se entiende por RSE y Sostenibilidad?. Verificar la posible confusión o uso indebido en la aplicación del término RSE por parte de algunas instituciones.
- Identificar los nuevos riesgos vinculados a la RSE y Gobierno Corporativo como riesgos sostenibles en la actividad-entidad aseguradora (sostenibilidad).
- Examinar el cómo abordar la Gerencia de Riesgos Integrados.
- Ponderar la carencia de modelos integrados prácticos de RSE: ¿Cuáles serían las características del modelo que se ha de adoptar?

---

<sup>11</sup> Se insiste en ésta al constituir un hecho probado que la implementación de la ISO 14001 - del EMAS en la UE- (sistemas de gestión medioambiental) ha supuesto beneficios tangibles e intangibles, incrementando la satisfacción del cliente externo e interno de la empresa y la preciada fidelidad del mismo. En el mismo sentido, la implementación de modelos de gestión integrada de RSE.

- Analizar el conocimiento y la eficacia o no del marco normativo construido conforme a modelos basados en la auto-regulación.
- Observar y evaluar cómo se ampara y reconoce la RSE desde la perspectiva que ofrece el Derecho Mercantil y, en particular, el Derecho societario.
- Entender cuál es el nuevo papel de las empresas y la responsabilidad de sus gestores.
- Reconocer cómo diseñar y abordar fórmulas – estrategias para generar y mantener el valor empresarial conforme a la RSE-, de *distinción* en el mercado y nuevas oportunidades de negocio.
- Promocionar una nueva cultura empresarial basada en la RSE y el desarrollo sostenible, procurando sensibilizar a los principales agentes económicos y sociales.

## 1.2. METODOLOGÍA

Todo trabajo científico requiere de una previa planificación que sirva de guía para llegar a los elementos esenciales del objeto del estudio (cumplir los objetivos trazados) y alcanzar los resultados esperados en la práctica. En este caso, se trata de una investigación de carácter teórico-práctico. Para su realización se utilizará un método deductivo, mediante el cual se hará una amplia búsqueda y localización de la bibliografía, documentos de trabajo y publicaciones existentes sobre las materias objeto de estudio, tanto en el ámbito jurídico como en el económico, ambiental y social. Así mismo, se procederá a realizar entrevistas y reuniones programadas con los principales expertos en materia de Gestión de Riesgos, RSE e instrumentos aseguradores, (v.gr., investigadores, profesionales, instituciones y empresas....).

Toda esta información será procesada, valorada y registrada, a los efectos de destacar las cuestiones fundamentales que constituyan la esencia de la materia que nos ocupa y nos lleve a determinar aquellas cuestiones objeto de debate y, que no han sido dilucidadas a fin de poder extraer conclusiones sobre ellas. Se procederá, de este modo, a dar respuesta efectiva a las principales preocupaciones, problemas y deficiencias detectadas, conforme al estado actual de la temática y los planteamientos previos.

Igualmente, se empleará un método inductivo, sobre todo en la fase de trabajo de campo y en la fase de aplicación del mismo, donde, a partir de una serie de informaciones y datos particulares relativos a los problemas existentes en la práctica, se podrá arribar –mediante el estudio comparado de los mismos y modelos prácticos- a conclusiones de carácter general.

El trabajo de campo consistirá en un estudio de modelos de Gerencia de Riesgos y Seguros, con referencia a instrumentos, estrategias y prácticas

empresariales con éxito demostrado en la práctica, para proceder a su análisis conforme a la configuración de prototipos, posibilitando su traslado y adaptación a otras empresas.

Todo ello es lo que permitirá elaborar unas pautas de conducta y actuación para las empresas españolas. Como se aprecia, esta metodología constituye una guía que asegura no apartarnos de los hechos reales y la actualidad, al mismo tiempo que permite profundizar en ellos, hasta llegar a sus más representativos elementos y contrastar los mismos con la amplia y compleja realidad práctica, única forma de poder arribar a resultados objetivos y, por tanto, fiables.

## 2. MARCO NORMATIVO

Bajo este apartado, se van a examinar y referenciar algunas regulaciones que vendrían a configurar y ordenar la RSE con carácter genérico, sin desconocer que su conceptualización será abordada en otro apartado de esta investigación.

De igual modo, téngase muy presente que hay otras muchas disposiciones generales y específicas, que afectan tanto a la actividad aseguradora (LCS, LOSSP, Solvencia II), como a la gestión integral de riesgos, todas ellas van a ser objeto de examen pormenorizado en sus respectivos epígrafes (legislación y normativa técnica), queriendo ser este apartado una 'puerta de entrada' general a la temática abordada.

### 2.1. LA CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA COMO FARO DE ACTUACIÓN

El punto de partida normativo para poder comprender el contenido y extensión que integra la Responsabilidad Social Empresarial viene proporcionado por lo que se decreta en nuestra Constitución, como Ley marco. En este sentido, hemos de partir de la cláusula informadora y referente de nuestro sistema económico representado en el artículo 38<sup>12</sup> de la CE, al decretar que “se reconoce la libertad de empresa en el marco de la economía de mercado. Los poderes públicos garantizan y protegen su ejercicio y la defensa de la productividad, de acuerdo con las exigencias de la economía general y, en su caso, de la planificación”. *Ergo*, las demandas sociales configuradoras de la economía y los intereses generales son punto prioritario y de observancia en

---

<sup>12</sup> En el Prólogo del Prof. EMBID IRUJO a la obra AA.VV. *Responsabilidad social de la empresa y Derecho Mercantil*. (Dir. R. ALFONSO SÁNCHEZ). Granada: Comares, 2011, p. XVIII, precisa que “el contenido esencial de la libertad de empresa, por ser ésta libertad pública una suerte de columna vertebral de la ‘vida’ de la empresa y por vincularse a sus tres aspectos básicos (acceso al mercado, organización y ejercicio de la actividad empresarial, y cesación en la misma) es el grueso de la disciplina jurídico-mercantil”.

relación a la libertad de empresa<sup>13</sup>. Téngase presente, a su vez, que dentro del cuadro de la RSE se incluyen valores dignos de subrayar. Valores que coinciden, esencialmente, con lo establecido en el Capítulo III, Título I de la Constitución española. Baste recordar en este apartado lo que se contempla en el Capítulo III, relativo a “Principios rectores de la política social y económica”, ex arts. 39 a 42 de la CE, del Título I, “De los Derechos y Deberes fundamentales”. Ciertamente que es un foco de actuación amplio y disperso – calificativos también atribuibles a la RSE-. Pero en cualquiera de los casos, estos principios hallan su eficacia y garantías prácticas a través de lo disciplinado en el art. 9.1, de la CE, que destaca el carácter vinculante y obligatorio de nuestra Constitución, además, de ser parámetros de referencia para la actuación y obligación tanto del legislador como de los poderes públicos. Luego, el contenido de la RSE tiene un referente cualitativo y cuantitativo desde una perspectiva normativa habilitadora como es la Constitución<sup>14</sup>.

Luego, cuando se señala y califica que la legislación que informa la RSE es difusa y heterogénea, están en lo cierto, pero también es verdad que su razón de ser se halla –nada más y nada menos- en un texto de especial calado y relevancia como es la Constitución Española.

## 2.2. LEY DE ECONOMÍA SOSTENIBLE

El primer referente normativo de carácter general, que sirve de paraguas promotor y protector del marco de la Responsabilidad Social Empresarial, lo encontramos integrado en el modelo español de Economía Sostenible en virtud

---

<sup>13</sup> En la misma línea de opinión FUENTES GANZO, E. “La responsabilidad social corporativa. Su dimensión normativa: implicaciones para las empresas españolas”, *op. cit.*, pp. 8 y 9, explica que “el artículo 38 que reconoce la libertad de empresa, pero que subordina a ‘las exigencias de la economía general y en su caso de la planificación’; o la más genérica disposición del artículo 45,2 del mismo texto legal que estatuye que los poderes públicos ‘velarán’ por la utilización racional de los recursos naturales ‘apoyándose en la indispensable solidaridad colectiva’. Postulaciones, ambas, que entran en la misma entraña del concepto de RSC”. Añade en p. 13, “los principios de ‘libre empresa’ debe ceder ante los más altos y sociales del ‘interés general’”.

<sup>14</sup> *Cfr.*, por todos, SÁNCHEZ HUETE, M.A. “La acción social y la responsabilidad social. Posibilidades y límites de la intervención normativa financiera”. AA.VV. *La responsabilidad social empresarial: un nuevo reto para el Derecho*. FERNÁNDEZ AMOR y GALA DURÁN (Coords.). Madrid: Marcial Pons, 2009, p.95, enseña y escribe de manera certera al declarar “tales preceptos poseen una vinculación directa la hora de informar la práctica judicial, así el art. 5.1 de la LOPJ reafirma la posibilidad de su alegación ante los tribunales ordinarios, en la medida que constituyan manifestación de principios. Por consiguiente, el Capítulo III, del Título I de la Ce resulta el ámbito objetivo de la RS a incentivar por los poderes públicos, si bien condicionado a que no resulten comportamientos coercibles, bien por haberse desarrollado normativamente y devenir conductas obligadas, o bien porque se derive de tal carácter de su exégesis en la interpretación que efectúen los tribunales. La concreción y la elección, por cada agente de la RS, de cuáles son los valores que desea plasmar se ha de efectuar de manera procesual y dinámica, en el seno de la propia organización”.

de la reciente Ley de *Economía Sostenible*<sup>15</sup> (LES). El citado texto regula diversos contenidos<sup>16</sup> con el propósito de procurar la sostenibilidad (desarrollo y crecimiento económico equilibrado y duradero), así como la previsión de varias reformas legales que afectaran a distintas materias y sectores prioritarios, aportando destacadas novedades.

La *Ley de Economía Sostenible* representa un conjunto de reformas tendentes a la renovación del modelo productivo de la economía española hacia un modelo más sostenible desde el punto de vista económico, social y medioambiental. Todos estos estímulos, que no sólo tienen referencias con la innovación y el medio ambiente, sino que también hacen referencia a la competitividad, puesto que no se entiende ésta última sin aquella, ya que la finalidad central es transformar el modelo económico actual en uno nuevo basado en el conocimiento y la innovación.

Descendiendo más al detalle, hemos de actuar y tener presente el contexto económico nacional e internacional en el que nos movemos y moveremos; así atender a lo que se disciplina en la *Ley de Economía Sostenible*, al inferir del mismo y provocar una nueva concepción de aptitudes y comportamientos de los agentes y operadores económicos, en particular, porque habrá que observar lo que se entiende por economía sostenible como “patrón de crecimiento que concilie el desarrollo económico, social y ambiental en una economía productiva y competitiva, que favorezca el empleo de calidad, la igualdad de oportunidades y la cohesión social, y que garantice el respeto ambiental y el uso racional de los recursos naturales, de forma que permita satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades.” (ex artículo 2 de la *Ley de Economía sostenible*).

Y, para hacer viable lo anterior se establecen una serie de *principios básicos* que deberán inspirar la acción de los poderes públicos (cfr., art. 3) y, de este

---

<sup>15</sup> Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible (BOE N.º. 55, 5 de marzo de 2011, pp. 25033 y ss.). El antecedente de esta norma se halla en el *Proyecto de Ley de Economía Sostenible* (BOCG-Congreso, Serie A, N.º. 60-1, de 9.4.2010), siendo base precedente del mismo el *Anteproyecto de Ley de Economía Sostenible*, aprobado por el Consejo de Ministros el 27 de noviembre de 2009.

<sup>16</sup> Conforme a la Disposición final primera del Proyecto de Ley de Economía sostenible: “*Título competencial*. 1. Carácter de legislación básica. La presente ley constituye legislación básica dictada al amparo del artículo 149.1.13ª de la Constitución, que atribuye al Estado las “bases y coordinación de la planificación general de la actividad económica” y, en consecuencia, son de aplicación general a todas las Administraciones Públicas y organismos y entidades dependientes de ellas. Asimismo, tienen carácter básico, al amparo del artículo 149.1.11ª de la Constitución, que atribuye al Estado la competencia en materia de “las bases de la ordenación del crédito, banca y seguros”, el Capítulo III del Título I, las Disposiciones transitorias primera, cuarta y quinta y las Disposiciones finales séptima a décimo sexta. (.../...)”. Asimismo, “2. No obstante, no tendrán carácter básico los siguientes preceptos: (.../...) b) Los artículos 25, 38,40, apartados 2 y 4 del artículo 112, apartados 2 y 4 del artículo 111 y las Disposiciones transitorias segunda y tercera, se incardinan en el artículo 149.1.6ª y 8ª de la Constitución que atribuyen al Estado la competencia en materia de “legislación mercantil” y “legislación civil”, respectivamente”.

modo, sirvan de guía para la consecución de una serie de resultados. Entre los nueve (9) principios declarados, de forma expresa y, a nuestro interés, destaca el primero de los mismos, pretendiendo la *“Mejora de la competitividad. Las Administraciones públicas impulsarán el incremento de la competitividad de las empresas, mediante un marco regulatorio que favorezca la eficiencia en los mercados de bienes y servicios, facilite la asignación de los recursos productivos y la mejora de la productividad, en particular a través de la formación, la innovación y el uso de nuevas tecnologías, e incremente la capacidad para competir en los mercados internacionales”*. En relación con este enunciado, el Título II *-Competitividad-* contiene en sus preceptos –arts. 38 y ss.- algunas de las medidas propuestas para propiciar la competitividad empresarial.

Signifíquese que lo más relevante de la LES en relación con la *Responsabilidad Social de las Empresas* viene recogido en el Capítulo VI del Título I, dedicando un precepto (cláusula genérica e informadora) destinado a la actuación y comportamiento de las empresas. En efecto, el artículo 39 establece la *“Promoción de la responsabilidad social de las empresas. 1. Con el objetivo de incentivar a las empresas, organizaciones e instituciones públicas o privadas, especialmente a las pequeñas y medianas y a las empresas individuales, a incorporar o desarrollar políticas de responsabilidad social, las Administraciones Públicas mantendrán una política de promoción de la responsabilidad social, difundiendo su conocimiento y las mejores prácticas existentes y estimulando el estudio y análisis sobre los efectos en materia de competitividad empresarial de las políticas de responsabilidad social. En particular, el Gobierno pondrá a su disposición un conjunto de características e indicadores para su autoevaluación en materia de responsabilidad social, así como modelos o referencias de reporte, todo ello de acuerdo con los estándares internacionales en la materia. 2. El conjunto de características, indicadores y modelos de referencia a que se refiere el apartado anterior deberá atender especialmente a los objetivos de transparencia en la gestión, buen gobierno corporativo, compromiso con lo local y el medioambiente, respeto a los derechos humanos, mejora de las relaciones laborales, promoción de la integración de la mujer, de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, de la igualdad de oportunidades y accesibilidad universal de las personas con discapacidad y del consumo sostenible, todo ello de acuerdo con las recomendaciones que, en este sentido, haga el Consejo Estatal de la Responsabilidad Social Empresarial, constituido por el Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, por el que se regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas. 3. Las sociedades anónimas podrán hacer públicos con carácter anual sus políticas y resultados en materia de Responsabilidad Social Empresarial a través de un informe específico basado en los objetivos, características, indicadores y estándares internacionales mencionados en los apartados anteriores. En todo caso, en dicho informe específico deberá constar si ha sido verificado o no por terceras partes. En el caso de sociedades anónimas de más de 1.000 asalariados, este informe anual de Responsabilidad Social Empresarial será objeto de comunicación al Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial que permita efectuar un adecuado*

*seguimiento sobre el grado de implantación de las políticas de Responsabilidad Social Empresarial en las grandes empresas españolas. Asimismo, cualquier empresa podrá solicitar voluntariamente ser reconocida como empresa socialmente responsable, de acuerdo con las condiciones que determine el Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial. 4. El Gobierno facilitará los recursos necesarios para que el Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial pueda llevar a cabo plenamente sus funciones”.*

Por su parte, dentro del Título I, el Capítulo III dedicado a los *Mercados financieros*, contiene varias secciones de nuestro interés. En concreto, la Sección 1ª referida a la *Transparencia y Gobierno Corporativo* y, por otra parte, la Sección 2ª que reza *Mercados de seguros y fondos de pensiones*, afectando de forma específica a la actividad aseguradora.

De este modo, en sede legal, con carácter general quedarán positivizados los *principios de buen gobierno corporativo y adecuada gestión del riesgo*. Por tanto, dichos principios deberán regir la gestión y actuación de las entidades financieras, conforme se precisa en el artículo 27 (Sección 1ª: “Transparencia y Gobierno Corporativo” dentro del Capítulo III: Mercados Financieros), y con el objetivo “(...) de reforzar su solvencia y asegurar una gestión adecuada de los riesgos de las entidades por parte de sus directivos”. Asimismo, referencia expresa al cumplimiento de los precitados principios en relación con las remuneraciones de los ejecutivos de las compañías. Por otra parte, pretende reforzarse la protección de los clientes y el marco de garantías ofrecidas en este sentido por el mercado financiero. Así, el artículo 29 declara “Responsabilidad en el crédito y protección de los usuarios de servicios financieros”, si bien aludiendo a las entidades de crédito, conforme a una interpretación literal del mismo, que entendemos de aplicación válida a cualquier modalidad de entidad financiera habilitada para prestar servicios financieros principales y complementarios o auxiliares. Conforme al interés general mencionado, que informa y motiva la Ley vigente, se insiste en el requerimiento de solvencia, para así incrementar en marco de tutela pretendido. En este aspecto, se prescribe que “para la evaluación de la solvencia del potencial prestatario se tendrán en cuenta las normas específicas sobre gestión de riesgos y control interno que les son aplicables a las entidades de créditos según su legislación específica”.

De forma específica, ya directamente afectando al mercado de seguros, el artículo 30 -“Mercados de seguros y fondos de pensiones”-, propugna la aplicación de una regulación más transparente y eficaz de estos mercados, de tal forma que asegure el cumplimiento de los principios enumerados, a saber:

- a) Una mayor transparencia y eficiencia en la gestión de las entidades aseguradoras, conforme al Texto refundido de la Ley de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados, aprobado por RD. Legislativo 6/2004,

de 29 de octubre (en adelante LOSSP)<sup>17</sup>, en la redacción derivada de la disposición final 14<sup>a</sup> de la presente Ley.

- b) La simplificación y agilización de los trámites y procedimientos administrativos (...).
- c) La racionalización en la asignación de recursos propios exigibles a las entidades (...).
- d) La protección de los ahorradores y los tomadores de seguros y los demás usuarios de los servicios prestados por las entidades aseguradoras, así como el reforzamiento de la seguridad jurídica en la comercialización de los planes de pensiones (...).
- e) Un mayor desarrollo y transparencia en la mediación de seguros y reaseguros, de acuerdo con la Ley 26/2006<sup>18</sup>, de 17 de julio, de Mediación de Seguros y Reaseguros Privados, en los términos previstos en la Disposición final 12<sup>a</sup> de la presente Ley<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> Marco legal vigente establecido en virtud del Real Decreto Legislativo 6/2004, de 29 de octubre, por el que se aprueba el Texto refundido de la Ley de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados (BOE N.º 267, de 5 noviembre 2004). Y el Real Decreto 1298/2009, de 31 de julio, por el que se modifica el Reglamento de ordenación y supervisión de los seguros privados, aprobado por el Real Decreto 2486/1998, de 20 de noviembre, y el Reglamento de mutualidades de previsión social, aprobado por el Real Decreto 1430/2002, de 27 de diciembre (BOE de 1 de agosto de 2009). Texto completo consultado: Ref. *Iustel*: §000313 y §002740, en "Modificación de la Ley de ordenación y supervisión de seguros privados y del Reglamento de mutualidades de previsión social" (RI §1037115), *Diario del Derecho, Iustel*, 03/08/2009 - Legislación al Día – Estatal.

Con respecto a la reforma legal proyectada, véase la "Nota de la Subdirección General de Seguros y Política Legislativa - Asunto: *Proyecto de nueva Ley de Supervisión de los Seguros Privados. Primera aproximación*". Alcance de la reforma y elaboración de un proyecto de nueva Ley". Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, DGSFP, Junio 2009. (Fecha de consulta: 10-7-2010, <http://www.dgsfp.meh.es/sector/Legialacion/ordenacionysupervision.asp>).

"Cfr., Proyecto de Ley de supervisión de los seguros privados, Boletín Oficial de las Cortes Generales, serie A, N.º 142-1, de 22 de julio de 2011".

<sup>18</sup> Cfr., Ley 26/2006, de 17 de julio, de Mediación de Seguros y Reaseguros Privados (BOE N.º 170, de 18 de julio de 2006).

<sup>19</sup> Nótese que la Disposición final 12<sup>a</sup> de la LES, determina la "Modificación del Ley 26/2006, de 17 de julio, de Mediación de Seguros y Reaseguros Privados". Así, la modificación de varios de sus preceptos: alterando el apartado 1, del artículo 4 de la citada Ley, así como el artículo 8 (auxiliares externos de los mediadores de seguros), el apartado 4 del art 13 (agentes de seguros, exclusivos -formación y compatibilidad-), los apartados 2 y 3 del art. 19 y el artículo 21.3, cuya letra h) determina el deber de acreditar que las entidades aseguradoras al celebrar un contrato de agencia de seguros asumen la responsabilidad civil profesional derivada de la actuación del agente de seguros vinculado, o -en su caso- que dicho agente dispone de un seguro de responsabilidad civil profesional o cualquier garantía financiera que cubra las responsabilidades que pudieran surgir en todo el territorio del Espacio Económico Europeo. Responsabilidades derivadas de una actuación negligente del agente vinculado "respecto a la actividad sobre la que no hubiera obtenido cobertura en virtud del contrato de agencia suscrito" (Disposición final 12<sup>a</sup>. Cinco. h) de la Ley de Economía Sostenible. Asimismo, se añade un nuevo apartado 2 al artículo 24 (Régimen de incompatibilidades de las agentes de seguros

La LES analizada establece, a su vez, en la Disposición derogatoria única, la derogación de varias normas. Así, con referencia a la actividad aseguradora, queda derogada la Disposición Adicional Tercera de la ya aludida Ley 26/2006, de 17 de julio de Mediación de seguros y reaseguros privados, entre otros.

Se puede inferir que *con respecto a la actividad aseguradora, el nuevo marco normativo básico propuesto impulsará la reforma legal en este sector*. En este sentido, se pretende *reforzar el principio de transparencia informativa* e incrementar las garantías ofrecidas por las entidades y sus colaboradores con respecto a los clientes y, en general, a todos los grupos de interés. Todo ello dentro del propio *marco de control y de gobernanza responsable asumido por las entidades aseguradoras que operan en el mercado*.

En este sentido, las principales novedades normativas previstas afectan a los siguientes cuerpos legales: la Ley de Ordenación y Supervisión de Seguros Privados (LOSSP)<sup>20</sup>, la Ley de Mediación de Seguros y Reaseguros Privados, y la Ley de Contrato de Seguro (LCS)<sup>21</sup>.

---

vinculados) y se modifica el apartado 1, del artículo 25 (estableciendo normas referidas al nuevo régimen de los operadores de banca-seguros en relación con la actividad de mediación de los productos de seguro, la actuación de sociedades mercantiles controladas o participadas, configuración de redes de distribución y prestación de servicios).

Por otro lado, también se modifican el artículo 49 (obligaciones contables y deber de información estadístico-contable), el artículo 52.1 (configura un registro administrativo especial a cargo de la DGSFP, para la inscripción obligatoria y previa al ejercicio de la actividad, en el que deberán inscribirse: mediadores de seguros, sus auxiliares-asesores, corredores de reaseguros y sus altos cargos. Además, en el caso de personas jurídicas, se inscribirán a los administradores y a las personas que forman parte de la dirección, responsables de las actividades de mediación, a cargo de la DGSFP). Modificación del apartado 1 del art. 53 y el art. 54.1, en el que se establece el régimen de responsabilidad administrativa de las entidades aseguradoras, los agentes de seguros vinculados, los operadores de banca-seguros vinculados, los corredores de seguros y los corredores de reaseguros, así como los mediadores de seguros y de reaseguros europeos, asimismo quienes ejerzan cargos de administración o dirección de todos ellos "que infrinjan normas sobre mediación en seguros y reaseguros privados" (Disposición final 12ª. Doce.).

Por último, modifica la redacción del párrafo r) del art. 55.2 de la Ley de Mediación, conforme al nuevo texto: "r) La actuación de varios agentes de seguros exclusivos de distintas entidades aseguradoras en condiciones tales que el resultado conjunto de sus actuaciones suponga el ejercicio de hecho de una actividad que aparezca como correduría de seguros o agencia vinculada". Y añade la Disposición final 33ª. Con respecto a la entrada en vigor, el proyecto determina -letra a)- "la modificación introducida por la disposición final 16ª en el art 60.3 del texto refundido de la LOSSP entrará en vigor para todas las pólizas de seguro suscritas o renovadas a partir del 1 de enero de 2013". Y, en la letra b) "la modificación introducida por la disposición final 12ª de esta Ley en el art 8 de la Ley 26/2006, de 17 de julio, de Mediación de Seguros y Reaseguros Privados, entrará en vigor el 1 de enero de 2013.

<sup>20</sup> Cfr., Proyecto de Ley de Supervisión de los seguros privados, Boletín Oficial de las Cortes Generales, serie A, Nº 142-1, de 22 de julio de 2011.

<sup>21</sup> Ley 50/1980, de 8 de octubre, Ley de contrato de seguro (BOE Nº. 250, de 17 de octubre de 1980).

Entre las destacadas normas afectadas<sup>22</sup> por la nueva LES, a efectos expositivos, cabe citar:

- Se establece el deber de informar al cliente de forma clara sobre la rentabilidad de los productos aseguradores en Vida.
- En Decesos y Enfermedad, se deberá informar al cliente de forma clara y precisa sobre el criterio de renovación.
- Se fija como criterio general la libertad de elección del prestador de servicios de Asistencia.
- El auxiliar externo podrá hacer más funciones, contando con la formación adecuada. Asumiendo la entidad aseguradora la responsabilidad.
- En supuesto de liquidación de Mutuas, se incrementarán las garantías para el mutualista.
- La agencia de suscripción podrá representar a varias entidades.
- Las gestoras serán responsables de la actuación de entidades comercializadoras y precisarán recursos propios.

Comentemos brevemente algunas de estas posibles reformas. Así, el artículo 60 de la vigente LOSSP<sup>23</sup> queda modificado en su apartado 3 y se añade un nuevo apartado 4. Reforzando el deber de informar al tomador del seguro sobre la inversión, costes, riesgos, rentabilidad y resultados esperados, entre otras cuestiones. Todo ello con la finalidad de aportar mayores garantías de transparencia informativa, incrementar la protección del cliente y la propia seguridad del mercado.

---

<sup>22</sup> En este sentido, con referencia al texto del Anteproyecto de Ley de Economía Sostenible, el artículo “La Revolución en la normativa aseguradora” contiene una breve exposición y opiniones sobre los efectos de la normativa proyectada, pronunciadas en el seno de la publicación editada por el Consejo General de los Colegios de Mediadores de Seguros. Nº. 145. Revista *Aseguranza*, diciembre 2009, pp. 22-25.

<sup>23</sup> El artículo 60 LOSSP queda modificado en su apartado 3 y se añade un nuevo apartado 7: “En seguros de Vida en que el tomador asume el riesgo de la inversión se informará de forma clara y precisa acerca de que el importe que se va a percibir depende de fluctuaciones en los mercados financieros ajenos al control del asegurador y cuyos resultados históricos no son indicadores de resultados futuros. En todo caso, en los seguros de Vida en que el tomador no asuma el riesgo de la inversión se informará de la rentabilidad esperada de la operación considerando todos los costes. La rentabilidad esperada se calculará en los términos que se establezcan reglamentariamente”. Además, añade que “ante de la celebración de un contrato de Decesos o Enfermedad, en cualquiera de sus modalidades, la aseguradora deberá informar al tomador sobre los criterios a aplicar para la renovación de la póliza y actualización de las primas en períodos sucesivos, en los términos que se determinen reglamentariamente”. Por otro lado, el artículo 60 bis determina que en los seguros que cubran la prestación de un servicio, las aseguradoras garantizarán a los asegurados la libertad de elección del prestador del servicio, dentro de los límites y condiciones establecidos en el contrato. En todo caso, el asegurador deberá poner a disposición del asegurado, de forma fácilmente accesible, una relación de prestadores que garantice una efectiva libertad de elección, sin perjuicio de lo establecido en el artículo 76.d de la Ley de Contrato de Seguro en relación con la libre elección de abogado y procurador en el seguro de Defensa Jurídica”.

En lo que hace a las Agencias de Suscripción<sup>24</sup> la LES dedica preceptos, en los se regulan las siguientes cuestiones: la preceptiva autorización administrativa previa de la DGSFP como acto habilitante para operar y la inscripción en el registro administrativo especial para Agencias de Suscripción. No varía el régimen de colaboración con mediadores. Establece un régimen propio de responsabilidad para estas Agencias y se determina la defensa del asegurado que será a cargo de las entidades aseguradoras. Aclara que la función de estas Agencias no es ser mediadores de seguros. Asimismo, establece la incompatibilidad entre corredor de seguros / agencia de suscripción; prohíbe la exclusividad (posibilidad de operar con más de una aseguradora no española). Por tanto, la LES incide sobre varios aspectos de las Agencias de Suscripción<sup>25</sup> con el propósito de incrementar la seguridad jurídica, se trata de dotar a las mismas de un marco regulador español actual y armonizado conforme al entorno europeo. Señalar que en los nuevos preceptos proyectados se hace referencia en varias ocasiones a las “entidades aseguradoras con las que opera una agencia de suscripción”, lo que ha sido interpretado como la posibilidad para que estas agencias operen para varias aseguradoras<sup>26</sup>.

Por otra parte, cabe también subrayar en este *excursus* de la normativa de la LES, que en su Disposición final quinta, vendrá a modificar la Ley 24/1988, de

---

<sup>24</sup> Definición: “Entidad mercantil a la que una entidad aseguradora o reaseguradora le otorga poderes o autoridad para, en su nombre y por su cuenta, aceptar o suscribir riesgos, emitir y firmar las pólizas y desarrollar labores de administración y de gestión de siniestros”. (ASASEL – LLOYD’S, 2010).

<sup>25</sup> *Cfr.*, la Disposición Final Décimo Cuarta (14ª), en su punto 8, establece el *Régimen de las Agencias de Suscripción*, véase, además los arts. 86 bis y ter.

<sup>26</sup> Igualmente, se procede a establecer los requisitos para la obtención de la preceptiva autorización para operar como Agencia de Suscripción, conforme sigue: “ser sociedad mercantil, cuyos estatutos prevean dentro del apartado correspondiente al objeto social, la realización de actividades como agencia de suscripción; presentar y atenerse a un programa de actividades en el que se indiquen los riesgos que se van a suscribir, para qué aseguradoras y en qué términos adjuntando los poderes otorgados, estructura organizativa y procedimientos de control interno, e indicar las aportaciones y participaciones en el capital social de los socios quienes habrán de reunir expresamente los requisitos expresados en el artículo 14”. Además, deberán estar dirigidas efectivamente por personas que cumplan los requisitos de honorabilidad, cualificación y experiencia profesional necesarios (artículo 15); disponer de una cuenta separada del resto de recursos económicos de la sociedad, en la que únicamente se gestionen recursos económicos en nombre y por cuenta de la entidad aseguradora que ha suscrito el poder, así como disponer de un seguro de responsabilidad civil profesional (RC) o cualquier otra garantía financiera que cubra las responsabilidades por negligencia profesional (en la cuantía que reglamentariamente se determine) por sus acciones -u omisiones- en todo el territorio del Espacio Económico Europeo. Véase más sobre el particular, en el nuevo art. 86 bis LOSSP. Conforme se ha publicado “este seguro cubrirá al menos un 1,5 millones de euros por siniestros y, en suma, dos millones para todos los siniestros de un determinado año”. También, para saber sobre los antecedentes, *cfr.*, “Anteproyecto de Ley de Economía Sostenible”. N.º 145. *Aseguranza*, diciembre 2009, p. 249. Una completa exposición sobre la “Nueva Regulación de las Agencias de Suscripción” ha sido presentada por la Asociación de Agencias de Suscripción Españolas de LLOYD’S (ASASEL) en su ponencia que bajo este título ofrecida en el XXI Congreso Nacional – Anual de AGERS, celebrado en Madrid, el 26 y 27 de mayo de 2010 (Texto consultado en [www.agers.es](http://www.agers.es), fecha: 19 de julio de 2010).

28 de julio, del Mercado de Valores<sup>27</sup>. Se añadiría un nuevo Capítulo VI, en el Título IV, con el siguiente contenido: “Capítulo VI: *Del Informe anual de gobierno corporativo*, expresa el art. 61 bis. 1. Las sociedades anónimas cotizadas deberán hacer público con carácter anual un informe de gobierno corporativo. 2. El informe anual de gobierno corporativo será objeto de comunicación a la Comisión Nacional del Mercado de Valores, acompañando copia del documento en que conste. La Comisión Nacional del Mercado de Valores remitirá copia del informe comunicado a las respectivas autoridades de supervisión cuando se trate de sociedades cotizadas que estén dentro de su ámbito de competencias. 3. El informe será objeto de publicación como hecho relevante. 4. El contenido y estructura de informe de gobierno corporativo será determinado por el Ministro de Economía y Hacienda o, con su habilitación expresa, por la Comisión Nacional del Mercado de Valores. Dicho informe deberá ofrecer una explicación detallada de la estructura del sistema de gobierno de la sociedad y de su funcionamiento en la práctica”.

Resulta digno de subrayarse que la LES, venga a delimitar el *contenido mínimo del informe de gobierno corporativo*<sup>28</sup>, así como los efectos de su inobservancia.

---

<sup>27</sup> La Ley del Mercado de Valores, Ley 24/1988, de 28 de julio, (LMV) (BOE N.º.181, de 29 de julio de 1988), vigente contiene el artículo 116 -*Del informe anual de gobierno corporativo*- y el artículo 116 bis – *Información adicional a incluir en el informe de gestión*. Resulta de interés el comentario a los citados preceptos realizado por ZUNZUNEGUI, F. *Ley del Mercado de Valores*. 3ª. edic. Madrid: Colex, 2008.

<sup>28</sup> Se prescribe como contenido mínimo del informe de gobierno corporativo, en todo caso: “a) Estructura de la propiedad de la sociedad, que habrá de incluir:

- 1.º información relativa a los accionistas con participaciones significativas, indicando los porcentajes de participación y las relaciones de índole familiar, comercial, contractual o societaria que exista, así como su representación en el consejo;
  - 2.º información de las participaciones accionariales de los miembros del consejo de administración que deberán comunicar a la sociedad, y de la existencia de los pactos parasociales comunicados a la propia sociedad y a la Comisión Nacional del Mercado de Valores, y, en su caso, depositados en el Registro Mercantil;
  - 3.º información de los valores que no se negocien en un mercado regulado comunitario, con indicación, en su caso, de las distintas clases de acciones y, para cada clase de acciones, los derechos y obligaciones que confiera, así como el porcentaje del capital social que represente la autocartera de la sociedad y sus variaciones significativas.
  - 4.º información relativa a las normas aplicables a la modificación de los estatutos de la sociedad.
- b) Cualquier restricción a la transmisibilidad de valores y cualquier restricción al derecho de voto.
- c) Estructura de la administración de la sociedad, que habrá que incluir:
- 1.º información relativa a la composición, reglas de organización y funcionamiento del consejo de administración y de sus comisiones.

- 
- 2.º identidad y remuneración de sus miembros, funciones y cargos dentro de la sociedad, sus relaciones con accionista con participaciones significativas, indicando la existencia de consejeros cruzados o vinculados y los procedimientos de selección, remoción o reelección;
  - 3.º información de los poderes de los miembros del consejo de administración y, en particular, los relativos a la posibilidad de emitir o recomprar acciones;
  - 4.º información de los acuerdos significativos que haya celebrado la sociedad y que entren en vigor, sean modificados o concluyan en caso de cambio de control de la sociedad a raíz de una oferta pública de adquisición, y sus efectos, excepto cuando su divulgación resulte seriamente perjudicial para la sociedad. Esta excepción no se aplicará cuando la sociedad esté obligada legalmente a dar publicidad a esta información;
  - 5.º información de los acuerdos entre la sociedad y sus cargos de administración y dirección o empleados que dispongan indemnizaciones cuando éstos dimitan o sean despedidos de forma improcedente o si la relación laboral llega a su fin con motivo de una oferta pública de adquisición.
- d) Operaciones vinculadas de la sociedad con sus accionistas y sus administradores y cargos directivos y operaciones intra-grupo.
- e) Sistemas de control del riesgo.
- f) Funcionamiento de la junta general, con información relativa al desarrollo de las reuniones que celebre.
- g) Grado de seguimiento de las recomendaciones de gobierno corporativo, o, en su caso, la explicación de la falta de seguimiento de dichas recomendaciones”.

Sumado a ello y con respecto a los efectos por un posible incumplimiento del deber prescrito, se advierte: “5. Sin perjuicio de las sanciones que proceda imponer por la falta de remisión de la documentación o del informe de gobierno corporativo, o la existencia de omisiones o datos engañosos o erróneos, corresponde a la Comisión Nacional del Mercado de Valores el seguimiento de las reglas de gobierno corporativo, a cuyo efecto podrá recabar cuanta información precise al respecto, así como hacer pública la información que considere relevante sobre su grado efectivo de cumplimiento. 6. Cuando la sociedad cotizada sea una sociedad anónima europea domiciliada en España que haya optado por el sistema dual, junto al informe anual de gobierno corporativo elaborado por la dirección, se acompañará un informe elaborado por el consejo de control sobre el ejercicio de sus funciones. 7. La información incluida en el informe anual de gobierno corporativo sobre la composición del Consejo de administración, sus comisiones delegadas y la calificación de sus consejeros, deberá elaborarse de acuerdo con las definiciones que establezca el Ministro de Economía y Hacienda. Dichas definiciones se referirán, entre otras, a la categoría de consejero ejecutivo, consejero dominical y consejero independiente. Para la definición de la categoría de consejero independiente se tendrá en cuenta, entre otras cuestiones, que las personas sean designadas, en su caso, a propuesta de una Comisión de Nombramientos, en atención a sus condiciones personales y profesionales, y que puedan desempeñar sus funciones sin verse condicionadas por relaciones con la sociedad, sus accionistas significativos o sus directivos. El Ministro de Economía y Hacienda determinará las condiciones que deberá cumplir un consejero para ser calificado como independiente, así como los supuestos en los que dicho consejero no podrá ser calificado como tal. A estos efectos se podrán tener en cuenta, entre otros, los siguientes supuestos d exclusión: haber sido empleados o consejeros ejecutivos de sociedades del grupo; ser o haber sido socio del auditor externo o responsable del informe de auditoría y ser cónyuges, personas ligadas por análoga relación de afectividad, o parientes hasta de segundo grado de un consejero ejecutivo o alto directivo de la sociedad”.

Además, junto al *Informe Anual de Gobierno corporativo*, el Consejo de las sociedades anónimas cotizadas deberá elaborar un *informe anual sobre remuneraciones de los consejeros*, conforme al artículo 61 ter, que regula su contenido básico y estructura, atribuyendo al Ministro de Economía y Hacienda su desarrollo y determinación concreta de la información que deberá ofrecer el citado informe<sup>29</sup>.

En definitiva, según lo hasta aquí relatado la *Ley de Economía Sostenible*, no sólo se hace eco de la necesidad de promover la RSE, sino que afecta al núcleo de transparencia informativa de las Compañías Aseguradoras y de todas las empresas, con una serie de modificaciones de especial calado, siendo la más sobresaliente la fijación de unos criterios mínimos en torno a los gobiernos corporativos, sin tener porque acudir a reglas voluntarias sino impuestas, en este caso, por Ley. Es una apuesta decidida y punto de avance, para posicionar a la RSE dentro de la gestión y control de riesgos, siendo así factible y operativo, y no solo a efectos de ofrecer un mero “programa” de principios sin ofrecer garantía de cumplimiento.

---

<sup>29</sup> Al respecto, “*Las compañías deberán elaborar un Informe Anual de Retribuciones: RSC. Las empresas cotizadas tendrán que informar de las retribuciones individuales de sus consejeros*”. Noticia publicada: 10/1/2011, en <http://www.servimedia.es/Noticias/DetalleNoticia.aspx?seccion=24&id=115164>. Cuyo contenido literal se resume y aporta aquí por su interés: “Las empresas cotizadas tendrán que informar de la política de retribuciones durante el ejercicio, así como ‘*el detalle de las retribuciones individuales devengadas*’ de cada uno de los consejeros y miembros de la alta dirección. Esta es una de las principales novedades que introduce la Ley de Economía Sostenible, cuyo proyecto acaba de ser trasladado al Senado, en cuanto a los informes de gobierno corporativo que tienen que cumplir las compañías cotizadas, que hasta ahora tenía carácter de recomendación por parte del Código Unificado. En su artículo 61 se afirma que junto con el Informe de Gobierno Corporativo las empresas tendrán que elaborar un informe sobre remuneraciones que incluya información completa, clara y comprensible respecto a la política sobre remuneraciones de la sociedad aprobada por el Consejo para el año en curso, así como la prevista para años futuros. Este documento aportará el resumen global de cómo se aplicó la política de retribuciones durante el ejercicio, así como el detalle de las retribuciones individuales por cada uno de los consejeros. Además, esta política tendrá que haber sido difundida y sometida a votación, con carácter consultivo y como punto separado del orden del día, en las juntas generales de accionistas. La ley insta al Ministerio de Economía y Hacienda o, con su habilitación expresa, la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) para que determinen el contenido y estructura del informe de remuneraciones, que, entre otros, podría contener datos sobre el importe de los componentes fijos, los conceptos retributivos de carácter variable y los criterios de rendimientos elegidos para su diseño. Precisamente, hace un par de semanas la CNMV hizo público un informe en el que se afirmaba que las recomendaciones del Código Unificado menos seguidas son las relativas al régimen de aprobación y transparencia de las retribuciones de los consejeros. Concretamente, las dos únicas recomendaciones del Código que son seguidas por menos de un tercio de las sociedades cotizadas son las relativas a la transparencia de las retribuciones de los consejeros. Las recomendaciones 40 y 41 son seguidas por el 21,2 por ciento (21,3 por ciento en 2008) y el 28,2 por ciento (30,5 por ciento en 2008) de las sociedades cotizadas, respectivamente”.

## 2.3. CÓDIGOS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y MODELOS REGULATORIOS

La *Ley de Economía Sostenible* -según se ha avanzado en el anterior apartado- reglamenta los aspectos informadores del buen gobierno corporativo. De hecho, el artículo 27, reza “*Principios de buen gobierno corporativo y adecuada gestión del riesgo en relación con las remuneraciones de los ejecutivos. En aplicación de los principios de buen gobierno corporativo emanados de los acuerdos y organismos internacionales y con el fin de reforzar su solvencia y asegurar una gestión adecuada de los riesgos de las entidades por parte de sus directivos: a) Las sociedades cotizadas incrementarán la transparencia en relación con la remuneración de sus consejeros y primeros ejecutivos, así como sobre sus políticas de retribuciones, en los términos previstos en el artículo 61 bis de la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores. b) Adicionalmente, las entidades de crédito aumentarán la transparencia en sus políticas de remuneración y la coherencia de sus políticas de remuneración con la promoción de una gestión del riesgo sólida y efectiva, en los términos previstos en los artículos 61 y 61 bis de la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores y 10 ter de la Ley 13/1985, de 25 de mayo, de coeficientes de inversión, recursos propios y obligaciones de información de los intermediarios financieros y otras normas del sistema financiero*”.

Específicamente se destaca el buen gobierno en las entidades financieras tal y como ordena el artículo 28, dedicado a la “*mejora de la supervisión financiera. Las autoridades financieras incorporarán al ejercicio de sus facultades de inspección y sanción los principios, normas y criterios de calidad incorporados en las Disposiciones finales quinta, séptima, octava, novena y décima de esta Ley*”. En relación con este mandato y para el mercado asegurador hay que estar a lo que se disciplina en el artículo 30<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Expresa el artículo 30. Mercados de seguros y fondos de pensiones. “Las Administraciones competentes velarán por la aplicación de una regulación más transparente y eficaz de los mercados de seguros y fondos de pensiones que asegure el cumplimiento de las siguientes finalidades: a) Una mayor transparencia y eficiencia en la gestión de las entidades aseguradoras, en los términos establecidos en el texto refundido de la Ley de ordenación y Supervisión de los Seguros Privados, aprobado por el Real Decreto Legislativo 6/2004, de 29 de octubre, en la redacción derivada de la disposición final decimosexta de la presente Ley. b) La simplificación y agilización de los trámites y procedimientos administrativos de autorización y registro de los fondos de pensiones, conforme a lo indicado en el Texto Refundido de la Ley de regulación de los planes y fondos de pensiones, aprobado por el real Decreto Legislativo 1/2002, de 29 de noviembre, en la redacción derivada de la disposición final decimoquinta de la presente Ley. c) La racionalización en la asignación de recursos propios exigibles a las entidades gestoras de fondos de pensiones, mejorando su eficiencia y manteniendo un nivel suficiente adecuado a su actividad, en los términos previstos en el Texto Refundido de la Ley de regulación de los planes y fondos de pensiones, aprobado por el real Decreto Legislativo 1/2002, de 29 de noviembre, en la redacción derivada de la disposición final decimoquinta de la presente Ley. d) La protección de los ahorradores y los tomadores de seguros y la seguridad jurídica de las entidades comercializadoras de acuerdo con lo contemplado en el Texto Refundido de la Ley de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados, aprobado por el Real Decreto Legislativo 6/2004, de 29 de octubre y del Texto Refundido de la Ley de regulación de los planes y fondos de pensiones, aprobado por el real Decreto Legislativo 1/2002, de 29 de noviembre, ambos en la redacción derivada de las disposiciones finales decimoquinta y decimosexta de la presente Ley. e) Un mayor desarrollo y transparencia en la

Puede atisbarse de una primera aproximación al texto legal, el especial cuidado que se proporciona al principio informador de la RSE, como indicábamos, pero también el Buen Gobierno Corporativo como manifestación de aquella al estar íntimamente conectados, ya que de ambos se desprende una mayor información y transparencia informativa en la gestión de la empresa.

Al día de hoy, los Códigos de gobierno corporativo y los modelos autorregulatorios se han convertido en auténticos faros-guías de actuación para las empresas que los asumen. Aunque es cierto que no tienen el carácter coercitivo e imperativo que se derivan de las normas legales, son 'anclas' de posicionamiento y desarrollo. Sin olvidar, por otro lado, que las normas jurídicas pueden manifestarse de dos modos, de un lado, legales (*ex lege*) y, de otro, contractuales (*ex contractu*), tal y como se desprende de nuestro Código Civil en su artículo 1089, relativo a las obligaciones al prescribir que "nacen de la ley, de los contratos y cuasi contratos". A estas hay que agregar las obligaciones culposas como fuentes de obligaciones, que nacen de la culpa o de la negligencia. Los Códigos de gobierno y modelos de autorreglamentación o disciplina no se incluyen bajo el paraguas de las normas jurídicas precitadas, pero sus efectos e implicaciones 'se acercan' en aras de respetar y observar los principios informadores que lo integran.

Adviértase, a continuación, que los *Códigos de Buen Gobierno* vienen a ser referentes normativos y de obligado cumplimiento si han sido asumidos por parte de las empresas y organizaciones en cuestión. En efecto, los Códigos de autodisciplina<sup>31</sup> o también calificados como Códigos de buenas prácticas o

---

mediación de seguros y reaseguros, de acuerdo con la Ley 26/2006, de 17 de julio, de Mediación de Seguros y Reaseguros Privados, en los términos de la disposición final decimosexta de la presente Ley".

<sup>31</sup> Argumenta sobre este punto y en cuanto a su necesidad para las sociedades mercantiles: TRIAS SAGNIER, M. "El sistema de protección del accionista inversor". N.º.14. *RdS*, 2000, p.236: "la idea que subyace es que los sistemas de control orgánico interno establecidos por el Derecho de sociedades son insuficientes para instrumentar un adecuado sistema de supervisión, que garantice que la actuación de los directivos se desarrolle de una manera eficiente en el sentido que marca el interés de los accionistas". Más información en GRIMA, J. "Jornada sobre el Informe Olivencia y el Corporate Governance". N.º.646-647. *RGD*, julio-agosto, 1998, pp.9377-9387. FERNÁNDEZ-ARMESTO, A. "La globalización, un fenómeno a gobernar". Vol.238. N.º.1202. *Razón y Fe*, 1998, pp. 441-451. OLIVENCIA RUIZ, M. "Reglas de conducta de los consejeros y funcionamiento de los consejos de administración". Vol. 38. *AAMN*, 1999, pp. 353 y ss., que delinea los componentes de estos Códigos: "pautas de conducta que se consideran razonables, correctas y apropiadas". *Ídem*: "El Gobierno de las Sociedades". Vol. 2. En *Derecho de sociedades, Libro Homenaje a Fernando Sánchez Calero*. Madrid: McGraw-Hill, 2002, pp. 1771-1803. También, PAZ-ARES, C. "El gobierno de las sociedades: un apunte de política legislativa". Vol. 2. En *Derecho de sociedades, Libro Homenaje a Fernando Sánchez Calero*. Madrid: McGraw-Hill, 2002, pp. 1806 y ss. VELASCO SAN PEDRO, L.A. "El gobierno de las sociedades cotizadas (corporate governance) en España: El Informe Olivencia". Vol. 3. En *Derecho de sociedades, Libro Homenaje a Fernando Sánchez Calero*. Madrid: McGraw-Hill, 2002, pp. 3010 y ss.

Cfr., la mirada hacia otras legislaciones, SAN SEBASTIAN FLECHOSO, F. "Reflexiones sobre gobierno corporativo comparado (a propósito de un reciente libro)". N.º.70. *RDBB*, 1998, p. 506. Más información para el Derecho italiano: VALENTINO, P. "Con il Codice della Borsa italiana arriva la corporate self-regulation". N.º.20. *Diritto e Pratica delle Società*, 8 de noviembre 1999, p.

conductas<sup>32</sup> o prácticas, o en su terminología sajona 'Corporate Governance Code', han tenido y tienen gran repercusión en el ámbito empresarial. Baste como ejemplo más significativo, el del Gobierno de las sociedades cotizadas,

---

13. MERUSI, F. "Introduzione alle nuove regole del governo societario". En AA.VV. *Assemblea degli azionisti e nuove regole del governo societario*. Padova: Cedam, 1999, pp.3 y ss. Según CHEFFINS, Brian R. "Tendenze attuali di corporate governance da Londra a Milano, via Toronto". N. 28.2, *Giur. Comm.*, marzo-abril 2001, p. 161: "la expresión corporate governance se refiere al conjunto de los instrumentos y de las reglas de dirección y control de la sociedad". En particular, obsérvese: Código de Autodisciplina, Circular de 27 de octubre de 1999, CONSOB italiana en torno a la sociedad con acciones cotizadas en mercados reglamentados. Comité del Corporate Governance de la sociedad cotizada. N.º. LIV, Parte III. *Rivista del Notariato*, 2000, pp. 505 y 506: flexibilidad del Código de Autodisciplina dada la naturaleza no coercitiva de sus disposiciones, "la sociedad es libre de valorar si trasponer las previsiones del Código a nivel de estatuto o bien de adoptar dichas reglas como actos formales, o bien traducidas en un reglamento interno, o mejor aún de satisfacer las precitadas previsiones a través de una praxis operativa no formalizada...Algunas previsiones del Código se prestan a una traducción en actos formales (se piensa en la institución del Comité para el control interno, el Comité destinado a la remuneración de los administradores, al procedimiento para el tratamiento de la información por el Consejo o el Reglamento asambleario)". Así, las notas más significativas de este Código son las previsiones que recomiendan el individualizar una responsabilidad o una estructura destinada a determinar la relación entre la sociedad emitente y los inversores de manera que el diálogo con los accionistas provenga y se asiente sobre una base duradera y no simplemente en ocasión de la celebración de la Junta, de ahí que se solicite la adopción de un reglamento o disposiciones que desarrollen de manera correcta el funcionamiento de las reuniones asamblearias. En efecto, la asamblea de socios queda como una fase fundamental de la relación entre los accionistas y el Consejo de Administración. El Comité recomienda que venga incentivada la Asamblea y se facilite la participación de los accionistas en la Junta y que participen en ésta, dónde sea posible, todos los administradores. El Comité recomienda, además, que la sociedad se dote de un reglamento asambleario que consienta la ordenación y funcional desarrollo de la asamblea. FINCH, V. "Board Performance and Cadbury on Corporate Governance". *Journal Business Law*, noviembre, 1992, pp.581-595. Por su parte, TAPIA HERMIDA, A. "Las Recomendaciones de la Comisión Baums sobre Gobierno Corporativo en Alemania". N.º.84. *RDBB*, 2001, p.263, apunta que "el capítulo tercero trata de los accionistas e inversores y propone, asimismo, un conjunto amplio de modificaciones de la Ley alemana de Sociedades por Acciones destinadas a potenciar la participación de aquellos en el gobierno societario con medidas tales como la publicación de las convocatorias de las juntas generales y de los calendarios financieros por medios electrónicos, la mejora de la información que suministran a los inversores alemanes las compañías extranjeras cotizadas en las Bolsa germanas, etc...El capítulo quinto trata de los aspectos relativos a la tecnología de la información y su impacto sobre la transparencia del mercado de control societario, proponiendo, en particular, que el Gobierno Federal establezca un portal unificado de acceso electrónico que proporcione a quienes participan en el mercado financiero un acceso a la información societaria publicada para cumplir con las exigencias normativas". GUERRA MARTIN, G. "Publicación de códigos de conducta para sociedades cotizadas alemanas e italianas". N.º.14. *RdS*, 2000, pp.643 a 655. GONZÁLEZ PACHON, L. y HERRERO SUÁREZ, C. "Principios de la OCDE relativos al gobierno corporativo". N.º.13. *RdS*, 1999, pp.503 a 514. NAVARRO-RUBIO, J.M. "Gobierno de la empresa: visión internacional". N.º.159. *Revista de Derecho Privado*, mayo-junio, 1998, pp.41 y ss. Como es sabido, la literatura jurídica sobre los Códigos de autodisciplina ha ido aumentando a un ritmo vertiginoso en estos últimos tiempos.

<sup>32</sup> Según LIZCANO, J.L. y NIETO, P. *La Semántica de la Responsabilidad Social Corporativa*, op.cit., p.40, apuntan que "'buen gobierno' sería la acción y efecto de guiar y dirigir, o regir una cosa, desde la natural inclinación a hacer el bien, útil y a propósito para alcanzar algún fin".

*Informe Olivencia*<sup>33</sup>, como reglamentación a tener en cuenta por toda sociedad cotizada<sup>34</sup>, sea Compañía Aseguradora o no.

Sin entrar en los debates que la temática provoca así como sus vicisitudes, por no ser el objeto clave de nuestro trabajo en estos momentos; sin embargo, si nos cuestionamos qué es lo que se entiende por *Corporate Governance Code*, al mismo tiempo que entramos en evaluar su ámbito de actuación y extensión, toda vez que aunque esta expresión-término se usa abundante y recurrentemente en un gran número de legislaciones de Derecho comparado, no siempre se hace con el mismo alcance y significado. Cuando nos referimos a Códigos sobre el gobierno de las sociedades<sup>35</sup>, lo hacemos en pos de saber que estamos ante un

---

<sup>33</sup> Dice SÁNCHEZ ALVAREZ, M.M. "El Código Olivencia y la responsabilidad de los miembros del Consejo de Administración". Nº.11. *RdS*, 1999, p.134: "las recomendaciones del Código tiene como destinatario natural las sociedades que cotizan en los mercados de valores, de las que espera que, al asumir sus propuestas, las incorporen a su régimen jurídico". FERNÁNDEZ PÉREZ, Nuria. "El significado de la Ley de Transparencia en la modernización del derecho societario español". Nº.22. *RdS*, 2004, p.93.

<sup>34</sup> Así se expone en la *Propuesta de Código de Sociedades Mercantiles. Comisión General de Codificación*, Ministerio de Justicia, 2002 (AA.VV., SÁNCHEZ CALERO, F, BERCOVITZ RODRÍGUEZ-CANO, et Alii), pp.17 y 26: "frente a la idea -muy generalizada, a comienzos de la década de los noventa del pasado siglo-, de que las sociedades con valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales podían y debían actualizar el régimen jurídico a ellas aplicable mediante normas voluntarias de conducta, más rigurosas que las normas legales de aplicación general a toda clase de sociedades anónimas, la experiencia más reciente ha evidenciado la necesidad de convertir parte de esas normas voluntarias en normas legales y de incorporar a la legislación otras normas imperativas, no previstas en los 'Códigos de conducta', para la más eficaz tutela de los inversores, potenciales o reales, en valores creados por estas sociedades...en los últimos tiempos los denominados Códigos de conducta han contribuido decisivamente a modificar la organización y el funcionamiento de los órganos de administración de las sociedades cotizadas. A estos Códigos corresponde, pues, un singular y muy positivo papel en el 'cambio de rostro' de las sociedades con valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales. No obstante, forzoso es reconocer que algunas de las medidas sugeridas por esos Códigos de conducta necesitan del grado de imperatividad que sólo la norma legal puede aportar. De una fase de 'autoregulación' se pasa así a una fase en la que algunas de las normas que figuraban en los reglamentos internos de los consejos de administración de las sociedades cotizadas adquieren el rango de normas legales, a la vez que se complementan con otras sugeridas por la atenta contemplación de la realidad. En la nueva normativa quizá las novedades más significativas de ese tránsito de la 'autorregulación' a la regulación legal sean la relativa a los consejeros independientes, que necesariamente deben figurar en el órgano de administración de cualquier sociedad cotizada -y, además, en una proporción significativa-, y la referente a las comisiones de control y auditoría y de selección y retribución, que también necesariamente deberán existir en esta clase de sociedades".

<sup>35</sup> *Cfr.*, lo que precisa en torno al punto de partida de la aplicación de los Códigos o Reglas de Buen Gobierno a las grandes empresas de EE.UU., GUERRA MARTÍN, G. *El Gobierno de las Sociedades Estadounidenses. Op.ult.cit.*, pp.202 y ss., "la manifiesta inadecuación del modelo legal (*statutory model*) al modelo real (*working model*) existente en la gran mayoría de las sociedades cotizadas estadounidenses, conllevó que a partir de los años cincuenta la doctrina comenzara a realizar distintas propuestas con el fin de dar solución a los principales problemas que impedían el desempeño por parte del consejo de administración de las funciones que éste tenía legalmente atribuidas y acercar así el modelo real al modelo legal. En este sentido, las propuestas realizadas incluían distintas alternativas como la creación de la figura de los 'administradores profesionales' (*Professional Directors*), la exigencia de una 'dedicación exclusiva' (*Full-time directors*) o la asignación a los miembros del consejo un *staff* o equipo de

cuerpo sistemático de principios, costumbres y usos habituales, reglas homogéneas de comportamiento o de sugerencias elaboradas y practicadas por una agrupación, asociación o institución y cuyo contenido versa –a menudo– sobre la gestión y el gobierno interno de los entes societarios. Tal contenido se refiere, entre otros temas, al estatuto de los accionistas, la gerencia y organización y, en especial, el control y supervisión de los administradores en el Consejo de Administración y la transparencia y responsabilidad informativa. Pero quizás lo más notado de estos códigos de auto-reglamentación resulte ser su naturaleza y vinculación derivada, puesto que no son ni legal, ni contractualmente obligatorios, ni vinculantes, sino que son meras recomendaciones, que si se asumen se adoptan como tales sin el poder coercitivo que detentan las reglas legales. No obstante lo anterior, nadie discute que los Códigos o Reglas de conducta<sup>36</sup> o autocontrol pretenden, frecuentemente, vigilar la actuación correcta y diligente de los administradores para con ello incidir en un mejor o más eficiente devenir del funcionamiento y gerencia de la sociedad. Esto indirectamente – hemos de pensar– afecta y beneficia al accionista y a la sociedad en general y – sin duda– se integra como contenido de la Responsabilidad Social Empresarial<sup>37</sup>. Pero, directamente, estas pautas de corrección y ordenada actuación<sup>38</sup> ni

---

asesores y ayudantes (*fully staffed board*) que les auxiliara a analizar las propuestas presentadas por los directivos y les permitiera llevar a cabo de una manera eficaz, si no la función de dirección, sí la de fijar la política empresarial de la sociedad". *Vid.*, además, a PÉREZ CARRILLO, E.F. "Gobierno corporativo en la Unión Europea. Evolución conceptual y de método". N.º.257. *RDM*, julio-septiembre, 2005, pp. 1037 y ss. FARRANDO MIGUEL, I. "Una aproximación al 'Buen Gobierno' de las sociedades anónimas abiertas". N.º.26. *RdS*, 2006, pp.157 a 202.

<sup>36</sup> En terminología usada por MORILLAS JARILLO, M<sup>a</sup>. J. *Las normas de conducta de los administradores de las sociedades de capital*. Madrid: La Ley, 2002, pp.172 y ss. y, en especial, pp.457 y ss., dice "el Código de conducta puede emanar tanto del legislador (*hard law*) como de otras fuentes autónomas de producción de normas (*soft law*)". Para el Derecho alemán, *cfr.*, PELTZER, V.M. y WERDER, A.V. "Der German Code of Corporate Governance (GCCG)" des Berliner Initiativkreises". *AG*, 2001, pp. y ss. Para observar el desarrollo, explicaciones y crítica al Derecho alemán y su *corporate governance*, *cfr.*, <http://papers.ssrn.com>; <http://www.wivi.huberli.de>; <http://www.gccg.de>

<sup>37</sup> Estableciendo la comparativa entre buen gobierno y RSE, se remarca que "el buen gobierno ha de generar necesariamente responsabilidad social siempre que el fin que se pretenda alcanzar reconozca el interés (el bien) de la sociedad y responda ante ella, así como ante las otras partes afectadas por su acción (la propia organización con sus propietarios-accionistas, empleados, clientes, proveedores, administración pública, competidores, etc.). La responsabilidad social genera buen gobierno, en tanto en cuanto, la capacidad de reconocer las consecuencias de un hecho y responder de él ante la sociedad y otras partes interesadas, sintoniza con la natural preocupación por hacer el bien o actuar correctamente del buen gobierno". Al respecto, LIZCANO, J.L. y NIETO, P. *La Semántica de la Responsabilidad Social Corporativa*, *op.ult.cit.*, 2006, p.41.

<sup>38</sup> Más que un interesante trabajo por su rica bibliografía y el tratamiento y uso que hace de la misma en torno a las normas de conducta es la obra –de obligada consulta– de la Profa. MORILLAS JARILLO, M<sup>a</sup>.J. *Las normas de conducta*. *Op.ult.cit.*, pp.332 y ss., precisa que "las normas de conducta se pueden contener en diversos instrumentos: la Ley; los Estatutos; los Acuerdos de la Junta General; los acuerdos o decisiones del órgano de administración; los Reglamentos de Régimen Interior (RRI); los Estatutos de consejero; los contratos formalizados con los administradores; acuerdos paraestatutarios; instrucciones o recomendaciones; códigos de

contemplan, ni estructuran –excepto en ampliar los derechos de información–, reglas tendentes de manera explícita a una mejor consideración o protección de los grupos de interés, por ejemplo, en lo que hace a la mejora de los ahorradores (inversores)/ socios minoritarios<sup>39</sup>, aunque sus propósitos –en líneas generales– están perfectamente incluidos dentro del contenido de la Responsabilidad Social Empresarial. En línea de máxima, estos Códigos normalmente no reconocen derechos dirigidos al auxilio de los accionistas, aunque indirectamente resulten ventajas para éstos por la claridad informativa pretendida y por la depuración de responsabilidades y, eso sí, coadyuva a un regular funcionamiento de la sociedad. Cabalmente, se logra comprender que el buen gobierno de cualquier sociedad –incluyendo las Compañías Aseguradoras– a través de pautas articuladas en beneficio de la sociedad y el entorno integren lo que significa la Responsabilidad Social Empresarial como indicábamos, siendo el buen gobierno una acción inherente, pero no exclusiva ni excluyente de otras acciones. De tal suerte que la Responsabilidad Social Empresarial abarca una actuación y planteamiento más amplio que el Buen Gobierno Corporativo. Sea como fuere, los instrumentos de derecho ‘blando’ y no vinculantes que significan los Códigos de conducta y de Buen Gobierno corporativo, también serán tratados como herramientas que configuran la actuación de una buena y eficaz Responsabilidad Social Empresarial, tal y como se analizará en los siguientes epígrafes y, en especial, su buena puesta en marcha implica unos riesgos que han de ser asumidos y tratados adecuadamente.

---

conducta, internos o externos". Expresa ALONSO LEDESMA, C. "El Buen Gobierno de las sociedades en Europa (a propósito del Estudio Comparativo de los Códigos de Conducta existentes en los Estados miembros de la UE realizado a instancias de la Comisión europea por el Estudios Jurídico Weil, Gosthal&Manges)". Nº.88. *RDBB*, octubre-diciembre, 2002, p.139: "los modelos de *corporate governance* ya que difícilmente puede hablarse de la existencia de un modelo universalmente válido para todo tipo de sociedades y, consecuentemente, esas diferencias deberían reflejarse en el contenido de los códigos de conducta, lo que sólo en muy escasa medida se ha producido...no resulta extraño que en aquellos Estados miembros en los que existe mayor dispersión accionarial y, por tanto, disociación entre propiedad y control, se tienda, fundamentalmente, a arbitrar en los códigos medidas dirigidas a controlar a los 'managers', focalizando la atención en la estructura del órgano de administración (sea monista o dualista) para conseguir que aquéllos a los que se encomienda la tarea de supervisión sean capaces de expresar un punto de vista objetivo al margen de los miembros ejecutivos, intentando, además, que los accionistas participen con su voto mientras que, por el contrario, en aquellos otros en que existe concentración accionarial a lo que se tiende o más bien debería tenderse es a procurar que los accionistas de control no ejerzan un influencia, sea directa o indirecta, sobre los administradores ejecutivos o no ejecutivos".

<sup>39</sup> *Vid., in extenso*, CANDELARIO MACÍAS, M.I. *La tutela de la minoría en la sociedad cotizada en Bolsa. Examen de los derechos políticos-administrativos tras la Ley 26/2003*. Barcelona: Editorial Atelier Mercantil, 2007.pp. 11 y ss.

## CAPÍTULO II

# GESTIÓN INTEGRAL DE LOS RIESGOS CORPORATIVOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

### 3. GESTIÓN INTEGRADA DE RIESGOS CORPORATIVOS Y RSE

#### 3.1. LOS RIESGOS CORPORATIVOS

##### 3.1.1. Concepto. Elementos y propiedades

Son varias las definiciones otorgadas al concepto de riesgo, desde distintas perspectivas. Del mismo modo, existen múltiples clasificaciones de los tipos de riesgos corporativos o empresariales (tipologías ofrecidas con base a distintos criterios), tal y como se expone a continuación.

Podemos definir el riesgo como “la eventualidad de un hecho que no depende exclusivamente de la voluntad de las partes y puede causar la pérdida de un objeto o de un derecho”<sup>40</sup>. Luego, desde un enfoque jurídico, el riesgo es la causa del contrato de seguro<sup>41</sup>, que motiva al asegurado a contratar con una entidad aseguradora<sup>42</sup> para obtener una cobertura y garantía de aseguramiento ante un futuro siniestro, así como la prestación de un servicio específico por

---

<sup>40</sup> ANCEY, C. *Les risques du crédit*. 2ª. edic. París, 1932. JANSSEN, J. “Panorama des risques financiers spécifiques aux entreprises”. N°55. *Revue de la banque*, 1991.p.419. CANDELARIO MACÍAS, M<sup>a</sup>.I. *Seguro de Crédito y Práctica Concursal*. Madrid: Dykinson, 1999. p. 94. Por su parte ROMAGNOLI, G. *Clausole vessatorie e contratti d'impresa*. Padova: Cedam, 1997.p. 190, precisa que “el riesgo es un elemento esencial del seguro, porque la presencia e individualización de éste no incide sólo sobre la validez del vínculo, sino que determina también la prestación del empresario asegurador, según prescribe el artículo 1882 del Código civil italiano (...)”.

<sup>41</sup> *Vid.*, la obra de URÍA, R. “El contrato de seguro” (Capítulo XLIX), en *Derecho Mercantil*. Madrid: Marcial Pons, 1997, pp. 765 a 821. En especial, los apartados referidos a la exposición del “Elemento causal y el riesgo” (p.773). “Riesgos no asegurables” (p.774). “Descripción del riesgo” (p.775). Recientemente, ha resultado de gran interés lo expuesto en el documento de conclusiones del *III Coloquio Jurídico de Seguros: Legislación de Seguros: Reforma inmediata*, organizado por UNESPA y celebrado en Barcelona el 15 de octubre de 2010.

<sup>42</sup> Tradicionalmente, la doctrina mercantil ha proclamado que la actividad aseguradora “persigue la cobertura de los riesgos que puedan correr personas, cosas o derechos ante la posibilidad de que les afecte la realización de determinados eventos dañosos futuros e inciertos”. URÍA, R. *Derecho Mercantil*, *op. cit.*, p.765. Del mismo modo, resultan de interés las consideraciones realizadas por el citado autor sobre “actividad aseguradora privada y actividad aseguradora social”, *op. cit.*, p. 766 en su epígrafe 762.

parte de dicha entidad. Por tanto, con la realización del contrato de seguro<sup>43</sup>, se instrumentaliza un negocio jurídico con un fin económico-social e intereses legítimos, basados en la buena fe y la confianza recíproca que inspirarán la relación jurídica. Todo ello, de acuerdo a unos objetivos y pretensiones determinadas por las partes (aseguradora y tomador del seguro), generando una vinculación y efectos jurídicos tutelados por el Ordenamiento jurídico aplicable.

Así pues, el asegurador deber analizar el riesgo, para ello es necesario caracterizarlo y, a su vez, controlarlo en cuanto a su probabilidad de realización desde una perspectiva objetiva. Y, por otro lado, desde una vertiente subjetiva, la capacidad o el modo de hacer frente al riesgo. De manera que todo ello provocará la puesta en marcha del dispositivo de control del riesgo: prevención y protección.

Asimismo, desde una estricta perspectiva jurídica e, interpretación restrictiva, se denomina riesgo a la posibilidad que se produzca un daño. Hay que tener en cuenta que no se indemnizan los daños derivados de cualquier riesgo<sup>44</sup>, sino

---

<sup>43</sup> La Ley 50/1980, de 8 de octubre de 1980, ya aludida, no contiene un concepto legal de riesgo. La doctrina se refiere a la noción de riesgo como “un evento incierto”. Así, el maestro URÍA, al definir el contrato de seguro: “Contrato por el que una persona (asegurador) se obliga, a cambio de una prestación pecuniaria (prima), a indemnizar a otra (asegurado) dentro de los límites convenidos, los daños sufridos por la realización de un evento incierto”. (URÍA. *Derecho Mercantil*. Madrid: Marcial Pons, 1990, p. 647). Por otra parte, desde la perspectiva jurídica, el concepto de riesgo ha sido considerado por la doctrina y la jurisprudencia del Tribunal Supremo como uno de los fundamentos de la responsabilidad objetiva. A diferencia, de la responsabilidad subjetiva. “En este sentido, el carácter objetivo de la responsabilidad viene dado esencialmente por la prevalencia del nexo causal frente a la culpa como elemento para imputar el deber de reparación, y uno de los supuestos en que así ocurre se da cuando se han creado condiciones de riesgo o condiciones peligrosas”. De hecho este criterio clásico de riesgo ha estado presente muchas sentencias (STS) como base de la responsabilidad objetiva (v.gr., STS de 15 de febrero de 1985 (supuesto de incendio), STS de 8 de mayo de 1986 (con motivo de daños ocasionados por el desbordamiento de un río), STS de 28 de abril de 1992 (daños por pérdidas de aguas), entre otras. Cfr., al respecto, DE MIGUEL PERALES, C. “La responsabilidad civil por daños al medio ambiente”, en AA.VV., *Estudios sobre la Responsabilidad Civil Medioambiental y su Aseguramiento*. Madrid: AIDA Sección Española. Edita MAPFRE RE, 1997, p. 79.

<sup>44</sup> Al respecto, véase, VEIGA COPO, A.B. “La delimitación del riesgo en el contrato de seguro”. Nº.42. *Cuadernos de Derecho y Comercio*, 2004, pp. 207-268. También, Se recogen diferentes definiciones del riesgo por parte de LÓPEZ SÁIZ, S. y ESCAMILLA SOLANO, S. “Cómo incide la ética empresarial en la gestión del riesgo”, en AA.VV. *Estableciendo puentes en una economía global* (Coord. PINDADO GARCÍA, J. y PAYNE, G.). Comunicación presentada al Congreso Nacional de Salamanca de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 2º. Comunicaciones, 2008, y concluyen en p. 2, que “riesgo es aquella contingencia, eventualidad o incertidumbre cuyo resultado es el daño o pérdida como consecuencia de una operación o actividad desfavorable a la empresa, individuo o agente del mercado; pudiendo ser objeto todas ellas de un contrato de cobertura del mismo mediante los mecanismos que ofrece el mercado”.

sólo de aquéllos que estén asegurados y no todos los riesgos son asegurables<sup>45</sup>. La *inasegurabilidad* puede ser técnica o jurídica<sup>46</sup>.

En general, desde una óptica jurídica, cabe recordar que bajo la expresión de riesgo se contiene una referencia a las vicisitudes fortuitas, no imputables a dolo o negligencia del concreto sujeto (o sujetos), respecto del cual se trata de decidir el régimen de los riesgos (aunque puede ser imputables a un tercero), que padecen los bienes en sentido jurídico, provocando la pérdida, menoscabo y, más infrecuentemente, incrementos de valor de los mismo; para decir qué sujeto -de los posibles implicados- se perjudica o beneficia como consecuencia

---

<sup>45</sup> Conforme expone con toda claridad el Profesor VEIGA COPO, “No todo hecho es asegurable, no todo riesgo se garantiza. La versatilidad del mismo es nota común en el derecho del seguro”. Afirmando que “Delimitar el riesgo, sea positiva, sea negativamente, se convierte probablemente en la médula misma de todo el contrato de seguro”. Por otro lado, el autor señala “es lógico que al hablar de riesgos se habla en primer lugar de riesgos genéricos, riesgos que hay y que habrá qué especificar, concretar, individualizar, definiéndolos, mencionándolos, plasmándolos en el elenco de coberturas, se incluso por exclusión”. En todo caso, resultará necesario considerar, entre otros aspectos de gran interés –que plantea de forma precisa el autor- “Cuáles son las circunstancias y las consecuencias de los riesgos”. (VEIGA COPO, A. B. “La temporalidad en el contrato de seguro, riesgo y siniestro: una ecuación interesadamente compleja”. Nº.142. *Revista Española de Seguros*, 2009, pp. 261-302. En concreto, cita referida pp. 264 y 265). Atendiendo a esta base doctrinal, consideramos necesario y oportuno ofrecer, en primer lugar, las principales “tipologías del riesgo corporativo”, expuestas en los epígrafes posteriores de nuestro actual trabajo; y, a continuación, examinar algunos de los considerados “nuevos riesgos”, siendo éste el objeto central del presente estudio. En especial, los más significativos o relevantes por su valor estratégico y su contribución a la sostenibilidad del entorno social-empresarial. Así estimamos los riesgos de RSE y de Gobierno Corporativo en el sector asegurador.

<sup>46</sup> La *inasegurabilidad* será: a) **jurídica**, cuando concurra intención o dolo en el tomador del seguro o, en caso de coincidencia, en el asegurado. Así, “Si medió dolo o culpa grave del tomador del seguro quedará el asegurador liberado del pago de la prestación” (artículo 10 LCS, último párrafo). “El asegurador estará obligado al pago de la prestación, salvo en el supuesto de que el siniestro haya sido causado por mala fe del asegurado” (artículo 19 LCS). b) **técnica**, cuando afecta o imposibilita el establecimiento de una base de cálculo o estadística (actuarial) para determinar la prima, *v.gr.*, por a la magnitud o por la excepcionalidad del riesgo. Por tanto, una de la cuestiones a estimar y determinar, en cada caso, será si el riesgo es asegurable o no, realizando con ello una previsión necesaria. Conforme se ha dicho, para determinar la *asegurabilidad* de un riesgo deben considerarse nueve criterios (BERLINER): el factor de la aleatoriedad, la pérdida máxima posible, el coste medio del siniestro y el número de siniestros referido a un período concreto, asimismo la prima. Para FREEMAN, “la asegurabilidad consiste en la posibilidad de que una entidad pueda fijar una prima que identifique el riesgo. Y distingue este concepto de la comerciabilidad, que se refiere a que haya suficientes asegurados para que el asegurador pueda obtener beneficios. Este autor establece dos principales condiciones de asegurabilidad: a) Identificar y cuantificar el riesgo: requiere identificar la frecuencia de ocurrencia del siniestro y la magnitud del daño. Advirtiendo que en ocasiones esta información puede ser válida para establecer la prima, sin embargo en otras la información disponible es insuficiente o menos precisa, por ejemplo, por ser riesgos “muy excepcionales”. Y, b) Capacidad para fijar primas para cada tipo de asegurado/consumidor. De tal modo que cuanto más alta sea la “incertidumbre” sobre el riesgo (la probabilidad y la magnitud de un riesgo), mayor será la prima. Véase, FREEMAN, P. *Managing environmental risk through insurance*. Boston: Ed. Kluwer Academic Publishers, 1997, pp. 44 y 45, También en CANTALAPIEDRA LÓPEZ, O. “Seguros Ambientales”, *Derecho Ambiental*. Nº.18. 3ª época, *Boletín del II. Colegio de Abogados de Madrid*, mayo 2001, pp.41 a 72.

de esos avatares y, en su caso, las consecuencias jurídicas que se producen en virtud de la realización del riesgo<sup>47</sup>.

En todo caso, en el contexto del Derecho empresarial, la consideración del concepto de riesgo corporativo constituye la pieza esencial en todo proceso de valoración de la responsabilidad empresarial (evaluación y calificación), con referencia a una concreta organización, negocio y/o actividad (análisis de efectos o impactos negativos y positivos derivados de la misma). En consecuencia, desde la perspectiva jurídica, es importante reconocer la conexión entre ambos conceptos (riesgo y responsabilidad). Dicha “conexión” ha de ser abordada y gestionada adecuadamente, pues el riesgo concierne al propio ámbito y esencia de toda actividad económica, de tal modo que predeterminará el marco de la responsabilidad de todo operador. Siendo ésta una premisa indiscutible; en la práctica, cuestión distinta, radicaría en reconocer el riesgo y “saber tratarlo estratégicamente”, diferenciado tipos de riesgos, grado de gravedad, implicaciones y potencial valor<sup>48</sup> (como posteriormente se examinará).

Desde un enfoque técnico – actuarial, el riesgo ha sido definido como la posibilidad de que por azar acontezca un suceso futuro -o siniestro-. Concurriendo la incertidumbre del acontecimiento futuro, siendo ajeno al propio conocimiento -en el momento de contratar la póliza del seguro- y, del mismo modo, ajeno a la voluntad del tomador/asegurado.

---

<sup>47</sup> Al respecto, consideración aportada en la materia específica por CANDELARIO MACÍAS, M<sup>a</sup>. I. *Seguro de crédito y práctica concursal, op. ult.cit.*, p. 95.

<sup>48</sup> En este sentido, DOPAZO FRAGUÍO, P. “La Gestión integral de riesgos en el entorno de la pyme actual (riesgos operativos y tipología)”, texto de la conferencia ofrecida en la *Jornada: La Cultura de la Gerencia de Riesgos en la Pequeña y Mediana Empresa*, organizada por la Fundación Mapfre, celebrada en Madrid el 1 de diciembre de 2009. Asimismo, recientemente, en consideración al marco legal vigente en nuestro país, el artículo doctrinal publicado DOPAZO, P. “El nuevo marco de la responsabilidad por riesgos ambientales: retos y oportunidades”. N.º.8. *RC - Revista de Responsabilidad Civil, Circulación y Seguro*, septiembre, 2010, pp. 6-24. En concreto, en su p. 11 se expone: “En la actualidad, en virtud de la evolución producida, queda patente la necesaria articulación de fórmulas legales específicas, para asegurar la internalización de los riesgos ambientales en relación a la propia actividad económica que los genera y, al mismo tiempo, garantizar la co-responsabilidad empresarial. Con esta legítima pretensión, se han configurado sistemas que impliquen a todas las partes potencialmente responsables, con base en regímenes de derecho privado y/o público, modelos mixtos, imponiendo la obligación de indemnizar por los efectos o consecuencias perniciosos imputables (v.gr.) a la producción o emisión de contaminantes”.

Por otro lado, también el planteamiento referido en el texto queda anotado a al tratar la gestión responsable de la innovación en el ámbito de la empresa actual, en DOPAZO, P. “Eco-Innovación en proceso y productos: Claves de los nuevos modelos de gestión sostenible” Universidad de Deusto, julio 2009. Congreso Internacional *Derecho y Nuevas Tecnologías*, Universidad de Deusto, Bilbao, 1 al 3 de julio de 2009.

Por otro lado, los componentes básicos del riesgo son dos: la *volatilidad* y la *incertidumbre*<sup>49</sup>. Siendo en todo caso necesaria su concurrencia para determinar la posible *asegurabilidad* del riesgo<sup>50</sup>.

Aportando una noción más actual de riesgo, más amplia y sobre todo apropiada para su aplicación en el ámbito de la gestión del riesgo corporativo, es la ofrecida por FERMA<sup>51</sup>; donde el riesgo ha sido definido como “la

<sup>49</sup> Según una concepción técnica tradicional del riesgo, la *International Actuarial Association* (IAA) señala que “al modelar el riesgo, es necesario atender especialmente, para cada rama de seguros, a los siguientes aspectos clave del mismo: la *Volatilidad*: en el contexto asegurador, la volatilidad se define como el riesgo que se produzcan fluctuaciones aleatorias que afecten a la frecuencia y severidad de un evento contingente”. Este aspecto del riesgo puede diversificarse, permitiendo su minimización en tanto se incrementa la cartera asegurada incrementa el número de riesgos/pólizas suscritas. “si el mercado es completamente eficiente no es necesario considerar dicha volatilidad para calcular proyecciones sobre el valor del conjunto de flujos futuros ya que los riesgos de la cartera de un inversor pueden ser diversificados”. A *sensu contrario*, si los mercados son ineficientes para valorar los riesgos asegurados, no resulta posible diversificar el riesgo y, por ende, la volatilidad deberá ser estimada al realizar las necesarias proyecciones. Con respecto al otro aspecto del riesgo, la *Incetidumbre* es definida, en el ámbito asegurador, de dos formas: a) como la posibilidad de aplicar modelos no correctos o adecuados para la estimar procesos o impactos relevantes para el negocio asegurador, como las reclamaciones u otros procesos. Y, b) como el riesgo de errores en el empleo de los parámetros que definen los propios modelos aplicables para realizar los cálculos. Además, se añade, “la incertidumbre no se puede diversificar, es decir, no puede reducirse aumentando el tamaño de la cartera de riesgos asegurados”. Asimismo, se advierte que por lo general las entidades aseguradoras emplean estándares propios de suscripción y los denominados “nichos de mercado”, por lo que al realizar la modelación del riesgo deben considerar sus propios modelos y parámetros. Lo que supone que, en algunos casos, la experiencia de un determinado riesgo o grupo de riesgos no será válida para aplicarla a la valoración de otros supuestos o tipos de riesgos. También puede acontecer que la experiencia del sector asegurador (como colectivo), no fuera de utilidad -como prototipo- para proceder en una entidad aseguradora concreta. (*International Actuarial Association: “A global framework for insurance solvency assessment”. Research of Report the Insurance Solvency Assessment Working Party. IAA, 2004*). Por su parte, véase ARAGONÉS, J.R. y BLANCO, C. *Valor en Riesgo. Aplicación a la gestión empresarial*. Madrid: editorial Pirámide, 2000, pp. 250, 251 y 263, en PÉREZ FRUCTUOSO, M.J. “Análisis de los riesgos de las aseguradoras bajo Solvencia II”. N.º.122. *RES*, 2005, pp. 245-263.

<sup>50</sup> Con referencia a esta propiedad del riesgo, dice CANTALAPIEDRA LÓPEZ que, en principio, cualquier riesgo puede ser asegurable “siempre que se cumplan una serie de requisitos de asegurabilidad técnica, jurídica y de comerciabilidad”. Por tanto, con carácter previo, es necesario observar las posibilidades de *asegurabilidad* del riesgo para determinar su valor y aplicar un adecuado tratamiento. En este sentido, el citado autor dictamina que “para que un asegurador se embarque en la aventura de dar cobertura a nuevos riesgos no basta con que estos sean asegurables desde un punto de vista técnico y con arreglo a los criterios que acabamos de mencionar, sino que habrá de tener en cuenta también la comerciabilidad de dichos riesgos. Tiene que prever una demanda suficiente como para cubrir costes”. Es lo que se conoce como “demanda de cobertura”, provocada por los siguientes motivos: a) Existencia de la necesidad de transferir el riesgo de un siniestro potencial. b) Exigencias de terceros: Las empresas que buscan capital para invertir tienen que probar la seguridad de su posición financiera a los inversores que exigen el aseguramiento. c) Exigencias regulatorias o de la Administración, como en el caso del aseguramiento obligatorio (...).” *Cfr.*, CANTALAPIEDRA LÓPEZ, O. “Seguros Ambientales”, *Derecho Ambiental, op.ult.cit.*, pp.41-72.

<sup>51</sup> *Cfr.*, *Federation of European Risk Management Associations (FERMA): Estándares de Gerencia de Riesgos*. Bruselas: FERMA, 2003, p.3.

combinación de la probabilidad de un suceso y sus consecuencias” (Guía ISO/CEI 73). Completando este concepto, significar que en todos los tipos de empresa existe un potencial de sucesos e impactos que pueden configurarse como oportunidades para conseguir beneficios (aspecto positivo del riesgo) o, por el contrario, ser amenazas para la sostenibilidad y el “éxito empresarial” (aspecto negativo del riesgo). Por este motivo, hoy y cada vez en mayor medida, la gestión de riesgos aborda ambas vertientes del riesgo, siendo esta aptitud estratégica clave para asegurar el progreso equilibrado de la organización. Esto es, tratar tanto los aspectos positivos como los negativos del riesgo. En este sentido, lo mencionado adquiere especial relevancia al estimar la gerencia del riesgo (como proceso) dentro del sector asegurador.

A la luz de lo relatado, tampoco se discute que los riesgos presentan un lado positivo y otro negativo. Por tanto, es importante que los estándares fijados reconozcan esta realidad, ya sean siguiendo modelos propios basados en la autoevaluación o bien modelos técnicos –v.gr., normas técnicas internacionales ISO- oficialmente reconocidos, que permitirán implementar los sistemas propios, ambos voluntarios, modelos auto-regulatorios que, en su caso, posibilitan la certificación por tercera parte independiente.

Por tanto, las presentes formulaciones aplicables en gestión del riesgo, consideran el riesgo desde ambas perspectivas (positiva y negativa). Con excepción, de algunos ámbitos o tipos de riesgos. Por ejemplo, en el campo de la seguridad, en términos generales, podría considerarse que las consecuencias sólo pueden ser negativas, por lo que la gestión de riesgos de seguridad se orientaría a prevenir, evitar o minimizar de daño, decidiendo sobre la asunción del mismo o, en su defecto, la modalidad de transferencia.

Otra definición de interés que nos aproxima a la nueva concepción del riesgo, interpretado en su vertiente positiva, como una fuente potencial para generar valor empresarial, es la que considera el riesgo como “la oportunidad de que ocurra algún suceso que tendrá un impacto (positivo y/o negativo) sobre los objetivos”. Esta oportunidad se ha medido en términos de consecuencias y probabilidad. Así, “la gestión del riesgo se basa tanto en identificar oportunidades como en evitar o mitigar pérdidas”<sup>52</sup>. Por tanto, este tópico resultará de utilidad a efectos de estimar las posibles implicaciones del riesgo corporativo como intangible de gran valor. Por ende, a su alta consideración por el mercado, desde el punto de vista económico, jurídico y social, tal y como más adelante se abordará en este estudio.

Sumado a lo anterior, *a priori*, puede resultar de gran interés diferenciar los riesgos por los efectos/externalidades que producen en uno u otro sentido (positivo/negativo). Pues sólo de esta forma podrán valorarse adecuadamente, tanto de forma aislada como en conjunto (apreciando sus necesarias

---

<sup>52</sup>Concepto aportado por *Standard Australian* y *Standard New Zealand*, en 1995, como entidades ya independientes de *Standard on Risk Management*. En tal sentido, se pronuncia PÉREZ FRUCTUOSO, M.J. “Análisis de los riesgos de las aseguradoras bajo Solvencia II”. *Op.ult.cit.* p.249.

conexiones o interrelaciones), procediendo de este modo a un tratamiento del riesgo corporativo global que afecta a toda una organización (interno/externo) y, al mismo tiempo, a un tratamiento específico del riesgo. En este último caso, además, operar conforme a una selección de riesgos con mayor potencial para generar un impacto positivo (empresa y entorno). De esta forma, en nuestro interés, podría distinguirse entre “riesgos sostenibles” *versus* “riesgos insostenibles”<sup>53</sup>.

Sea como fuere, resulta necesario evolucionar en la noción/interpretación del riesgo. Ir más allá del riesgo financiero (superando la simple distinción entre riesgo financiero y no financiero). Para lo que resulta preciso incorporar un nuevo concepto de riesgo que puede definirse como “riesgo de sostenibilidad” - o riesgo sostenible-. Expresión que será de gran utilidad, sobre todo a efectos expositivos, cuando una organización –en nuestro caso, entidad aseguradora- pretenda significarse como “empresa responsable y sostenible”. Para lo cual, ha de gestionarse/gobernarse integrando adecuadamente los criterios de la responsabilidad social (principios y políticas de RSC/RSE) en su entorno y actividad.

A efectos prácticos, por otro lado, conviene estimar como propiedad necesaria del riesgo “la sostenibilidad” del mismo, a la hora de valorarse y ser asumido por una organización (proceso de gerencia del riesgo). En este sentido, los riesgos de RSE contienen esta característica y, así es, mayoritariamente aceptado. Por ello, felizmente, se ha observado como ya algunas entidades financieras, incluyendo aseguradoras -y también otras empresas, entidades no financieras-, han evolucionado en la gestión del riesgo; incorporado al tradicional enfoque de análisis y evaluación del riesgo, otros criterios de carácter social y medioambiental en el proceso de gerencia del riesgo, en el propio proceso de toma de decisiones y determinación de estrategias por sus gobiernos (seleccionar, marcar preferencias, promover, etc.). A modo de ejemplo, se ha procedido para configurar sus carteras de inversión, adoptar decisiones sobre financiación de proyectos de inversión, planificar estrategias y adoptar acuerdos en materia de alianzas con otras entidades, convenios de colaboración y generación de redes internacionales de eficiencia. Para, de este modo, posicionarse en el propio mercado y en otros mercados internacionales de alto interés, optimizar la calidad en la prestación de servicios, estimar la posible externalización de determinados servicios, entre otras decisiones,

---

<sup>53</sup> Sobre la nueva noción de riesgos sostenibles vs. riesgos insostenibles, acuñada por la doctrina económica actual. En este sentido, véase la obra conjunta coordinada por FERNÁNDEZ IZQUIERDO, M.A. (Coord. - AA.VV.) *Finanzas sostenibles*. La Coruña: Netbiblo, S.L., 2010, pp. 154-155. El citado estudio, si bien se focaliza en el sector financiero -y, en concreto, bancario- para así ilustrar esta nueva catalogación y valoración del riesgo, de igual modo resulta de gran utilidad para apoyar nuestra argumentación, como punto de partida necesario para la identificación/tratamiento de los riesgos corporativos vinculados al gobierno corporativo y la RSE. Manifestando una evolución en gestión del riesgo corporativo aplicable a todo sector o entidad, en nuestro estudio al sector asegurador.

además de las actuaciones típicas mercantiles propias del sector financiero y, en concreto, del sector asegurador<sup>54</sup>.

Y, la anterior aseveración cobra más sentido, si se tiene presente el dato de poder delimitar y conceptualizar el riesgo potencial que comporta cualquier toma de decisiones por parte de la administración-dirección de una empresa (compañía aseguradora) o de un inversor, que en todo caso deben tener presente dicho factor condicionante a la hora de adoptar estrategias con respecto a cualquier ámbito de la organización y su actividad operativa. Interpretando, en este sentido, la noción de organización en su sentido más global y complejo, como un conjunto integrador de valores y elementos subjetivos y objetivos, tangibles e intangibles, dinámicos y conectados necesariamente con un entorno interactivo, social, medioambiental y económico (entorno empresarial).

En efecto, cualquier operación o toma de decisiones lleva implicado un riesgo siendo los directivos quienes deben gestionar el mismo de la forma más eficaz y eficiente posible<sup>55</sup>. Para ello, debemos plantearnos unas preguntas básicas en pos de comprender la gestión de riesgos, a saber: 1.- ¿Conozco cuáles son los riesgos de mi negocio?. 2.- ¿He evaluado (autoevaluación) la concurrencia de riesgos no tradicionales?. 3.-¿Tenemos en cuenta los riesgos asociados a valores intangibles?. 4.- Identificados todos los riesgos potenciales de mi organización y actividad, en relación con su entorno, ¿han sido valorados por su impacto negativo o positivo?. Y, de este modo, ¿se dispone de un tratamiento apropiado? (impulsado y apoyado desde el gobierno corporativo de la entidad). 5.- Con todo, en la organización ¿existe una interpretación global del riesgo?: ¿Entiende la empresa cómo están interrelacionados los riesgos?. 6.-¿Se dispone de un sistema integrado de gestión del riesgo eficaz, esto es, estratégico, que incluya la supervisión y el control interno<sup>56</sup>. De este modo,

---

<sup>54</sup> Con el propósito de facilitar dicho fin, se han diseñado herramientas específicas para la medición de los impactos sociales o medioambientales (positivos o negativos) que pueden generar organizaciones y/o proyectos. Citar, como ejemplo de producto de evaluación de "Riesgo de Insostenibilidad", el "RepRisk TM" ([www.reprisk.com](http://www.reprisk.com)). Diseñado como un instrumento que proporciona información relativa a aspectos ambientales y sociales que generan riesgos financieros y reputacionales a empresas o carteras de inversión. Captura y ofrece las reacciones de medios de comunicación, y otra fuentes (destacar la respuesta de los grupos de interés) frente a distintas cuestiones polémicas que puedan ser relevantes para las entidades o instituciones financieras (organizaciones y proyectos). Permitiendo a la empresa adoptar decisiones y planificar estrategias adecuadas conforme a una nueva y global valoración del riesgo (gestión responsable del riesgo). En este sentido, la obra conjunta coordinada por FERNÁNDEZ IZQUIERDO, que en concreto refiere la aplicación de la precitada herramienta al sector bancario (banca comercial y de inversión), *v.gr.*, gestión de carteras y gestión de cadenas de distribución y suministro; "con el fin de manejar adecuadamente la información y los riesgos correspondientes y poner así en práctica procedimientos de selección eficaces". Así lo revela FERNÁNDEZ IZQUIERDO, M.A. (Coordinadora): *Finanzas sostenibles. Op.ult.cit.*, pp. 154-155; siendo también aplicable a otros sectores como el asegurador.

<sup>55</sup> *Cfr.*, LÓPEZ SÁIZ, S. y ESCAMILLA SOLANO, S. "Cómo incide la ética empresarial en la gestión del riesgo", *op.ult.cit.*, p.3.

<sup>56</sup> Al respecto, véase el informe de KPMG (2004), "La gestión del riesgo empresarial. Corporate Governance, Gestión de Riesgos y Controles".

sintetizando las cuestiones aquí planteadas, puede afirmarse que necesariamente todo tipo de entidad ha de identificar los riesgos a los que se enfrenta. Dicha misión no ha de suponer un obstáculo para la compañía, pues precisamente lo que pretendemos argumentar y demostrar es su significado en términos de oportunidad para generar valor sostenible. Tanto para la propia empresa como para sus grupos de interés. A tal efecto, la gestión del riesgo estratégico se revela como pieza clave o instrumento esencial de un gobierno corporativo. Del mismo modo, cabe estimar los compromisos y, con ello, la responsabilidad asumida en cada caso. A tal fin, se han de calibrar los diferentes factores que concurren en la empresa, tanto los de índole interno como externo, que nos posibilitarán gestionar el riesgo a través de la gerencia de riesgos y el control interno, del modo que se explica a continuación:

De forma específica, la gerencia de riesgos ha de venir prestada por la figura del gestor de riesgos (en términos profesionales) reportando directamente a la dirección de la entidad. Esto es, ha de ser impulsada, apoyada en todo momento y de forma prioritaria por parte de la administración-dirección de la entidad, así como arbitrar su sistema de monitorización o control interno. Todo ello, debe ser así a efectos de atribución de competencias de la administración-dirección de la organización, en aras de focalizar las principales alternativas económicas que favorezcan el hacer frente a los riesgos expuestos a través de la identificación, evaluación y control de los mismos, implementando códigos éticos y de buena conducta, mejora de procesos internos, entre otras medidas a adoptar.

La afirmación de que “la gerencia de riesgos se ocupa de la cuenta de resultados y de la protección del balance de las empresas, hoy, cobra una fuerza renovada, que reafirma su posición estratégica en las organizaciones”<sup>57</sup>, resulta más que certera dicha aseveración, toda vez que la gerencia de riesgos se ha convertido en una herramienta de política estratégica de cualquier empresa en aras de atenuar, controlar y eliminar los riesgos y, en particular, los riesgos que afectan al funcionamiento eficaz y operacional de la entidad y, entre estos, la RSE cobra un papel clave al convertirse en eje sobre el cual giran intereses para el mejor desarrollo de la organización por los beneficios y ventajas que del mismo se infieren, tal y como revelamos a lo largo del recorrido de la investigación. De otro lado, se ha de reforzar el control interno que lleva a cabo la gerencia de la compañía, también destinado a procurar una retroalimentación eficiente (*feedback*) entre la entidad y los distintos grupos de interés existentes, así como ponderar el *corporate governance*, establecimiento de procesos y sistemas que posibiliten el control interno<sup>58</sup>.

---

<sup>57</sup> En palabras de NAVAS OLÓRIZ, J. “La gerencia de riesgos en el epicentro de la empresa”. N°.107, *Gerencia de Riesgos y Seguros*, Fundación Mapfre, 2010, pp. 68 y ss., en especial, p.71.

<sup>58</sup> LÓPEZ SÁIZ, S. y ESCAMILLA SOLANO, S. “Cómo incide la ética empresarial en la gestión del riesgo”, *op.ult.cit.*, p.4.

En todo caso, signifíquese que el riesgo se configura como una realidad presente en la práctica empresarial, en tanto que el futuro es incierto. Por ello, una adecuada gestión del riesgo se debe configurar con carácter preventivo y, al mismo tiempo, estratégico. Convirtiéndose en un factor crucial para estimar e identificar el potencial de una organización para sí y para todos sus grupos de interés. Esto es, útil para observar e interpretar la capacidad que tiene la entidad para generar valor sostenible (económico, social y ambiental); luego, se convierte en un indicador de productividad y rentabilidad duradera (en términos económicos-financieros), responsable (en términos jurídicos) y respetuosa con el entorno (en términos sociales/ambientales).

Ahora bien, lo mencionado no debe obviar el deber de distinguir, con carácter previo, entre riesgo e incertidumbre<sup>59</sup>. Se habla de *riesgo* cuando hay una *volatilidad* en los resultados o expectativas, pero sí existen datos o cierta información (*v.gr.*, disponer de antecedentes útiles) que pudiera servir para realizar un pronóstico (tener cierto conocimiento de la futura evolución y resultados). Posibilitando, de este modo, la identificación y evaluación previa de algunas situaciones de riesgo que podrían ser conocidas y valoradas inicialmente (elaboración de modelos o parámetros como el tipo de sucesos y sus efectos, gravedad, la media de los mismos, variabilidad de factores, elementos y circunstancias, desviaciones típicas, etc.). Por el contrario, *la incertidumbre* (un suceso incierto) supone novedad y desconocimiento absoluto –hasta el momento presente- porque no existe ningún tipo de información –total o parcial- al respecto. Por tanto, resultará imposible el realizar estimaciones y, en consecuencia, aparece un complejo proceder a una estimación previa o confeccionar un diagnóstico preventivo. Si bien, en este caso, las técnicas de simulación pueden ser de cierta utilidad (*v.gr.*, como en el caso de ciertos siniestros ambientales), más no resuelven plenamente las carencias manifestadas para estimar futuros o nuevos acontecimientos.

Se sabe que en los supuestos reales no acontece un riesgo puro -o la pura incertidumbre- sino que más bien se produce una evolución –y concurso de circunstancias- que pueden aportar un cierto grado de información sobre el futuro. De suerte tal que el conocimiento sobre las potenciales fuentes del riesgo y sus causas, un diagnóstico precoz (detectando amenazas y oportunidades) y las medidas preventivas optimizan la gestión de todo tipo de riesgo.

Insistiendo en esta cuestión, útil para distinguir los conceptos de riesgo e incertidumbre, sirva de ejemplo, el proceso de toma de decisiones en materia financiera a la hora de asumir un proyecto de inversión en RSE. Así, se opera considerando los proyectos de inversión como decisiones preferentes generadoras de beneficio a medio y a largo plazo. Pudiéndose, también,

---

<sup>59</sup> En este punto, la aportación desde un enfoque económico-financiero de S. HUN SEOG, estimando que la incertidumbre es una parte de la economía. El autor aborda el comportamiento de los operadores económicos en relación al riesgo y a la incertidumbre. Asimismo, la quinta parte de la publicación estudia la gestión de las compañías aseguradoras. HUN SEOG, S. *The economics of risk and insurance*. Wiley Blackwell, 2010.

ordenar según dos criterios: grado de incertidumbre y nivel de compromiso de la inversión, tanto en la cuantía como en la calidad. Al mismo tiempo, estimando la necesidad y grado de satisfacción pretendido con base a los resultados previstos<sup>60</sup>.

Entonces, el concepto de riesgo vinculado al impacto en la empresa de un suceso desfavorable, supone considerar un amplio espectro de supuestos que conviene previamente identificar y evaluar adecuadamente, observando su evolución y efectos directos e indirectos, no sólo en la entidad sino en su entorno y así los grupos de interés presentes.

La anterior aseveración, no obstante, lo afirmado dependerá de la decisión y el compromiso empresarial (gobernanza y cultura corporativa), así adoptado frente al riesgo. Esto es, la calidad observada en el tratamiento del riesgo corporativo (sistema de gestión del riesgo, SGR) como indicador de solvencia y sostenibilidad de una entidad, permitiendo así juzgar -en términos subjetivos y objetivos- la conducta, aptitud o capacidad global de una entidad, también en el sector asegurador.

En consecuencia, el riesgo sólo tendrá significado si es estimado/valorado dentro del marco de un contexto y entorno determinados, conforme a un conjunto de objetivos y resultados esperados. Luego, la gestión del riesgo resulta clave para procurar el mencionado “valor del riesgo”. Más allá de la idea del riesgo como un pasivo (coste o pérdida), ya superada, y conforme al planteamiento actual aquí expuesto, un sistema adecuado de gestión del riesgo será indispensable para estimar el riesgo como activo de la entidad, como valor intangible con gran potencial estratégico para la empresa. De tal suerte que “la

---

<sup>60</sup> Con carácter general, se han realizado algunas apreciaciones de interés en este sentido, si bien referidas a riesgos corporativos tópicos. *Vid.*, LÓPEZ LUBIÁN, F.J. y GARCÍA ESTÉVEZ, P. *Cómo gestionar los riesgos corporativos*. Madrid: Wolters Kluwer, 2010, p. 20. Conforme a lo expuesto en el texto, las decisiones empresariales, una vez tipificadas, pueden ordenarse y estimarse considerando los criterios precitados en el texto. Los autores ofrecen, a modo de ejemplo, tres posibles tipos de decisiones viables (siendo compatibles entre sí): a) Decisión tipo “Adquirir conocimiento”: Es el caso de una decisión con alto grado de incertidumbre, sobre una situación de negocio totalmente nueva y en la que se considera imprescindible estar. En su defecto, se podría perder la posibilidad de aprender y emprender -desde el principio- para ser líder a futuro. (Por ejemplo, aplicado lo dicho al desarrollo de productos e innovación, basados en la aplicación de nuevas tecnologías). b) Decisión tipo “Lograr posicionamiento”: En estas decisiones el grado de incertidumbre puede resultar menor. El negocio podrá desarrollarse a medio o largo plazo, según el caso, más todavía se encuentra en una fase inicial en la que no hay plena seguridad. Ahora bien, se sabe que sin invertir en el presente en aquel, quedaría a corto plazo fuera del mercado, por lo que se perdería la posibilidad (oportunidad) para ser líderes en ese sector/negocio. (Por ejemplo: invertir en un negocio de comercialización de servicios aseguradores del ramo vida en un nuevo mercado emergente). c) Decisión tipo “Proyectos de Inversión”: Caso de adoptar una decisión de inversión, con riesgos estimables y flujos de tesorería previsible.

En todo caso, al margen de los ejemplos expuestos, señalar que las técnicas de análisis de creación de valor económico aplicables a cada supuesto o tipo de situación en la práctica podrán ser distintas. Si bien, la operatividad de los criterios queda tipificada para ilustrar lo argumentado. La descripción de esta tipología de decisiones y técnicas operativas se encuentran en LÓPEZ LUBIÁN, F.J. *Dirección de negocios y creación de valor*. 3ª. Ed. Madrid: Wolters Kluwer, 2000.

rentabilidad” esperada del riesgo -como activo- dependerá de una gestión eficaz y eficiente del mismo (mediante la implementación adecuada de un sistema integral de gestión de riesgos apoyado de forma plena por el gobierno corporativo de la entidad).

En nuestra opinión y, -siguiendo la premisa apuntada en el anterior párrafo-, cualquier tipología y *mapa de riesgos*, así como el propio sistema de gestión del riesgo corporativo diseñado e implementado podrán ser de utilidad para orientar las estrategias y el programa de actuación de una entidad. En el mismo sentido, resultarán válidas como herramientas esenciales para demostrar la *solvencia y sostenibilidad* de una compañía al mercado; en términos no solamente cuantitativos sino también cualitativos. Esto es, acreditar suficiencia económica, calidad técnica, conducta ética y diligencia profesional. En definitiva, responsabilidad social y ambiental. Asimismo, para mayor detalle, serán precisos instrumentos para aportar credibilidad - confianza, garantizar compromisos, seguridad, rentabilidad, transparencia, desde la perspectiva financiera, jurídica y social. En definitiva, los objetivos enunciados son los principios básicos para marcar o incrementar la reputación de una compañía.

Ni que decir tiene que hasta el momento, el escenario económico y social se caracteriza por sufrir una evolución discontinua y/o cíclica, con efectos que pueden condicionar el desarrollo o incluso erosionarlo, provocando la pérdida del estimado bienestar económico y social, afectando a empresas y particulares. Así, se ha convertido en una cuestión prioritaria para las compañías y, en concreto, entidades financieras (bancarias y aseguradoras), el incrementar el factor de la confianza en el mercado. Se sabe que este factor, vinculado a la credibilidad y la reputación empresarial, se traduce en la cuenta de resultados de una compañía.

En efecto, panoramas económicos críticos<sup>61</sup>, como los recientes, generan nuevos riesgos (financieros y no financieros). Si bien, los primeros -riesgos financieros- han sido tradicionalmente más estudiados en el ámbito empresarial (en especial, con referencia a la gestión de los riesgos de las entidades financieras de crédito o bancarias; incluso, la gestión de riesgos corporativos referidos a las sociedades cotizadas, en general, no es lo que ha sucedido con la gestión de riesgos en sociedades no cotizadas y en pymes).

Además, tampoco ha sido suficientemente abordado el valor y tratamiento de algunos tipos de riesgos calificados *a priori* como “no financieros” (tipología tradicional). En concreto, algunos riesgos estratégicos y otros operacionales o del negocio, que poseen como denominador común su relación -directa o indirecta- con la noción e implicaciones de la RSE/RSC y así el modelo de Gobierno corporativo de una entidad (conforme al objeto de nuestro estudio, focalizados en la entidad aseguradora y su actividad mercantil). Sin duda, nos

---

<sup>61</sup> *Vid.*, POZO FERNÁNDEZ, Raúl del. “El valor de la responsabilidad social corporativa en un entorno de crisis”. N.º 257. *Estrategia Financiera: Revista para la Dirección Financiera y Administrativa*, enero 2009, pp.30-33.

encontramos ante una “asignatura pendiente”, razón que motiva esta investigación, tal y como hemos puesto ya de relieve.

Por último, y conforme al mencionado propósito, cabe justificar la expresión terminológica aquí utilizada de “nuevos riesgos”, sin que en puridad deban ser riesgos de reciente generación. El propósito de aplicar en nuestro estudio dicha terminología radica en reconocer su potencial. *A priori*, el alto valor estratégico como intangibles de determinados riesgos relativos a la gobernanza corporativa y el entorno empresarial -social y ambiental- y, con ello, dotarlos de un tratamiento específico en el marco de la gestión integrada de riesgos (sistema integrado de gestión de riesgos). *Ergo*, su consideración real podría suponer una aportación innovadora aplicable a los modelos tradicionales de gerencia del riesgo en el sector empresarial asegurador (enfoque estratégico para optimizar la sostenibilidad corporativa).

Hay que advertir que el uso y aplicación del vocablo “nuevos riesgos” en este trabajo, bajo el denominador común precitado, obedece a una necesidad expositiva. Más, en ningún caso, se trataría de un “descubrimiento” -*ex novo*- de nuevas “especies” o tipos de riesgos; sino, en todo caso, admitir una reformulación que complementa o actualiza a las tipologías tradicionales del riesgo utilizadas con carácter general, asimismo en el sector asegurador (riesgos corporativos clásicos).

Se pretende identificar y valorar de forma apropiada estos *nuevos riesgos* en el marco de los riesgos corporativos. Para una vez posicionados adecuadamente (sistema de gestión del riesgo), dotarlos de un tratamiento específico, como clave para trazar una estrategia empresarial responsable y sostenible (generación de valor corporativo y social).

De esta forma, nuestro propósito es significar la relevancia merecida a los riesgos de RSE (estratégicos y operativos). En este punto, señalar que lo mencionado en ningún caso implicaría obviar sus vinculaciones con otros tipos de riesgos (financieros), defendiendo en todo caso el reconocido modelo de gestión integrada de riesgos<sup>62</sup> (*v.gr.*, ERM-COSO II<sup>63</sup>).

Abundando en este planteamiento, en la actualidad, la noción de riesgo queda vinculada necesariamente a la de RSE y al propio concepto de Desarrollo Sostenible. Considerando como tal: “cualquier evento cuya materialización sea

---

<sup>62</sup> En materia de modelos de RSE, mencionar el interés, *in extenso*, de los trabajos que siguen: ALMAGRO, J.J. *Aproximación a la Responsabilidad Social de la Empresa: reflexiones y propuesta de un modelo*. Nº.132. Colección Cuadernos de la Fundación. Madrid: Fundación Mapfre, 2009. MARTÍNEZ GARCÍA, C. *Gestión integral de riesgos corporativos como fuente de ventaja competitiva: Cultura positiva del riesgo y reorganización estructural*. Nº. 134. Cuadernos de la Fundación, Instituto de Ciencias del Seguro. Madrid: Fundación Mapfre, 2009.

<sup>63</sup> *Vid.*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Marco integrado. Documento de septiembre de 2004.

susceptible de producir una repercusión económica, social o medioambiental” (Cfr., AGERS, 2004)<sup>64</sup>.

Por ello y, siendo conscientes de la realidad actual y del potencial estratégico de los calificados como “nuevos riesgos” (vinculados a la responsabilidad social -RSE) y, en concreto, con referencia al sector asegurador (actividad aseguradora), estimamos que deben ser tratados y gestionados de una forma específica, adecuada, eficaz y eficiente, dentro del propio ámbito de la GR y la Buena Gobernanza Corporativa.

Por último, cabe señalar que las entidades aseguradoras tienen ante sí un gran reto. La generación o consideración de nuevos tipos de riesgos de gran valor estratégico, en concreto los relacionados con la RSE como ya ha ocurrido en otros campos y ámbitos empresariales/profesionales con respecto a cuestiones incluidas en el concepto de RSE/RSC (Responsabilidad Social y Ambiental). Sirva de ejemplo la evolución de la actividad empresarial y aseguradora en materia de gestión medioambiental (*v.gr.*, encontramos algunas importantes aseguradoras que efectivamente han integrado sistemas ISO 140001 y EMAS). Y, de forma más específica, centrándonos en materia de tratamiento de la responsabilidad ambiental empresarial (*v.gr.*, marco legal vigente en España y otros países), observar la positiva evolución de la actividad aseguradora, dando respuesta eficaz al mercado ambiental, incluso anticipándose en ocasiones al propio legislador. Baste como muestra, en este sentido, la superación de las clásicas pólizas de responsabilidad civil general con las que pretendían amparar los riesgos ambientales; hoy se han generado productos aseguradores apropiados para dar cobertura al riesgo ambiental conforme a la legislación vigente en esta materia<sup>65</sup>, que si bien reconoce las dos modalidades

---

<sup>64</sup> ROMERO VILLAFRANCA, E. “La Gerencia de Riesgos y la Responsabilidad Social Corporativa. Un imperativo inmediato para la empresa”, en *XV Congreso Español de Gerencia de Riesgos y Seguros*. Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros- AGERS-, 2004.

<sup>65</sup> El legislador establece la obligatoria constitución de garantías financieras a cargo de los operadores de las actividades del anexo III (artículo 24 LRMA). Las modalidades de garantías financieras obligatorias que establece la LRMA son: la póliza de seguro, el aval bancario y la constitución de una reserva técnica mediante la dotación de un fondo “ad hoc” con materialización de inversiones financieras respaldadas por el sector público. Las garantías expresadas pueden constituirse de forma alternativa o complementarias entre sí, de este modo se pretende garantizar el requisito de la suficiencia y de la eficacia de las mismas a los fines previstos. Marco legal de referencia en España, LRMA: Ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental (BOE N.º. 255, de 24 de octubre de 2007) y Real Decreto 2090/2008, de 22 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo parcial de la LRMA (BOE N.º. 308, de 23 de diciembre de 2008). Asimismo, *vid.*, Disposición final cuarta de la LRMA, con respecto a la “Aplicación de la garantía financiera”. Sobre esta materia, para mayor detalle, puede consultarse: DOPAZO, P. “El nuevo marco de la responsabilidad por riesgos ambientales: retos y oportunidades”, *op. cit.*, pp. 6-24. *Idem*, en “La prueba de la responsabilidad empresarial por riesgos ambientales”, ponencia presentada en Congreso Internacional UNIJES – ESADE sobre la *Prueba Judicial*, celebrado en ESADE Forum, Barcelona, 19, 20 y 21 julio 2010. También, con anterioridad en el tiempo, en “La gestión integral de riesgos en el entorno de la PYME actual (riesgos operativos y tipología)”, en *Jornada Fundación Mapfre “La Cultura de la gerencia de riesgos en la Pyme”*, Madrid, 1 de diciembre de 2009. Y, “Coordinación y Gerencia de Riesgos Ambientales”. Madrid:

de responsabilidad, refuerza el criterio de la responsabilidad objetiva y, además, determina de forma obligatoria la constitución de garantías financieras, entre las que se encuentra el seguro. En el mismo sentido, vinculado a lo anterior, la consideración y el tratamiento de los denominados “riesgos del desarrollo”<sup>66</sup>.

A nuestro parecer, nos aventuramos a pronosticar que en el ámbito general de los riesgos de RSE acontecerá una evolución similar a lo sucedido en materia de gestión y tratamiento del riesgo ambiental<sup>67</sup>. Así, con carácter previo, cabe observar la complejidad de la temática y características del riesgo ambiental<sup>68</sup>.

---

*Observatorio Medioambiental*. Revista del IUCA, Instituto Universitario de Ciencias Ambientales, Universidad Complutense de Madrid, 2002, pp. 103-125.

Asimismo, para observar la evolución en el tratamiento de los riesgos ambientales, resultan de interés los siguientes estudios: PAVELEK, E. *Estudios sobre responsabilidad civil medioambiental y su aseguramiento. La cobertura del riesgo medioambiental en las pólizas de responsabilidad civil general*. Madrid: Ed. Española de Seguros, S.L., 1997, pp. 202-205. *Ídem*, “La Asegurabilidad de los Riesgos Medioambientales”. N.º 46. *Gerencia de Riesgos y Seguros*, 1994. “El Pool Español de Riesgos Medioambientales”, 1994. “Seguro y Riesgos Medioambientales”. N.º 64. *Revista Española de Seguro*, 1990. “Los Seguros Medioambientales. Estudio Comparado”. N.º 48. *Gerencia de Riesgos*, 1994. “Garantías financieras obligatorias” (conferencia) en *Jornada sobre la Nueva Ley de Responsabilidad Medioambiental. Implicaciones para las empresas*. Gómez-Acebo & Pombo, Abogados, Madrid, 18 de enero de 2008.

---

<sup>66</sup> En relación con el concepto de “riesgos del desarrollo” es necesario hacer referencia al artículo 3, letra ñ) de la Ley 16/2002, de 1 de julio, de Prevención y Control Integrados de la Contaminación (BOE N.º 157, de 2 de julio de 2002, en adelante IPPC), que aporta la definición legal de “Mejores técnicas disponibles”, considerando como tales “la fase más eficaz y avanzada de desarrollo de las actividades y de sus modalidades de explotación, que demuestren la capacidad práctica de determinadas técnicas para constituir, en principio, la base de los valores límite de emisión destinados a evitar o, cuando ello no sea posible, reducir en general las emisiones y el impacto en el conjunto del medio ambiente y de la salud de las personas. Para su determinación se deberán tomar en consideración los aspectos que se enumeran en el anejo 4 de esta Ley”. Por su parte, el Anejo 4 de la citada Ley española de IPPC, determina los aspectos a considerar cuando se determinen las mejores técnicas disponibles definidas en el citado art. 3.ñ), apreciando los costes y las ventajas derivadas de una acción y los principios de precaución y prevención.

<sup>67</sup> Hacer notar, en esta cuestión, y con expresa referencia a la actividad aseguradora, que la tendencia general actual es la exclusión de estos daños de las pólizas de responsabilidad civil para crear pólizas específicas que den cobertura a la responsabilidad ambiental derivada de determinados riesgos ambientales y, en el mismo sentido, ofrecer pólizas que sirvan como garantía financiera, conforme al marco legal vigente (LRMA). Esto demuestra que los aseguradores han dejado de cumplir únicamente el papel que tenían atribuido tradicionalmente asumiendo el riesgo que para el patrimonio del asegurado supone la indemnización de los daños que causaba, para además desempeñar una relevante función social y colaborar con la Administración pública en materia de prevención y tutela del medio ambiente. Incluso, en este sentido, cabe citar como ejemplos, la larga trayectoria y operatividad de los sistemas de socialización de riesgos, los sistemas colectivos de coberturas, las asociaciones de entidades aseguradoras y reaseguradoras configurando un *Pool* de Riesgos (v.gr., el Pool Español de Riesgos Medioambientales, PERM, [www.perm.es](http://www.perm.es)).

<sup>68</sup> Cfr., in extenso, SIMON QUINTANA, Sergio. *Gestión del Riesgo. Responsabilidad Ambiental y Estrategia Empresarial*. Ciss, 2011.

Es necesario resaltar que no todos los denominados bajo el término genérico de riesgos ambientales son identificados y catalogados como riesgos asegurables; algunos no son transferibles, por lo que resultará clave asumirlos adecuadamente, minimizarlos y, en todo caso, aplicar una gestión altamente preventiva. Con todo, no se evitan posibles responsabilidades por riesgo ambiental (*v.gr.*, conforme al propio criterio de la responsabilidad objetiva); pero sí resulta posible estimar y calificar -con base al sistema de gestión del riesgo implementado y su verificación- la conducta responsable y sostenible observada por una entidad que opera en el mercado.

En virtud de este argumento, el tratamiento del riesgo ambiental puede ser un valor corporativo que incremente la reputación de una compañía o que, en su defecto, produzca el efecto contrario. El sector asegurador ha sabido entender esta idea y trasladarla a la propia actividad aseguradora, vinculándola a su función social. En el mismo sentido, resulta aplicable a todo el amplio marco y contexto de la RSE, pues algunos riesgos comparten las mismas propiedades y características precisadas para el propio riesgo ambiental que, como se reconoce, supone un riesgo económico y social, quedando integrado como “especie” dentro del “género” de los riesgos de RSE, tal y como analizaremos en otra sede de esta investigación.

### **3.1.2. Tipología del riesgo. Riesgos financieros y no financieros**

A efectos doctrinales y expositivos, existen diferentes clasificaciones de los tipos de riesgos corporativos y, del mismo modo, de los riesgos específicos de las entidades aseguradoras. Ahora bien, conviene advertir con carácter preliminar que, en la práctica, cada entidad deberá determinar, clasificar y definir sus propios riesgos.

Así las cosas, procedemos a ofrecer una selección de las principales tipologías de riesgos corporativos y, en especial, se expone una clasificación de los riesgos específicos de la entidad aseguradora. Esta tarea resulta básica como punto de partida para encuadrar el objeto de nuestro estudio, procediendo posteriormente a la identificación de los principales riesgos de RSE y del Gobierno Corporativo (“nuevos riesgos”), considerados por su alto valor estratégico.

Como planteamiento previo, cabe admitir y defender la plena integración de la gerencia de riesgos en la gobernanza corporativa. Pues este planteamiento resulta ser básico, orienta un enfoque necesario para proceder conforme al marco legal vigente y proyectado (*v.gr.*, Directiva Solvencia II y Legislación en materia de Ordenación y Supervisión del Seguro), ya que propiciará una mejor acreditación de los criterios de solvencia y sostenibilidad de una entidad. En la misma línea, permitirá ordenar y controlar los riesgos sostenibles e insostenibles; y, de forma paralela, confirmará una correcta implementación del marco de control interno y de responsabilidad de la entidad y, con ello, se demostrará su eficacia y eficiencia. Cuestión ésta, además, que será desarrollada al tratar los sistemas integrados de gestión de riesgos y la RSE.

Agregado a lo anterior, cabe aportar una tipología del riesgo empresarial, más actual, acorde con la gestión integrada de todos los riesgos corporativos y haciendo especial referencia a los que hemos denominado “nuevos riesgos”, tal y como hemos comentado en el epígrafe *ut supra*. Bajo esta rúbrica se incluyen los riesgos de RSE y del Gobierno Corporativo, que también pueden ser considerados y calificados como “riesgos sostenibles”. Si bien, algunos de estos riesgos, atendiendo a su tipología, son riesgos estratégicos y otros operativos, pero todo ellos mantienen como denominador común y nexo conductor la RSE/RSC. Con ellos, comparten propiedades comunes; sirviendo el propio modelo de gobierno corporativo de la entidad (aseguradora) y, dentro del mismo, la gerencia de riesgos (el sistema de gestión de riesgos) de marco organizativo con *vis atractiva* suficiente para centrar la atribución de competencias y responsabilidades en una organización. Conforme a lo argumentado, hay que convenir que el tratamiento específico de estos nuevos riesgos, estimados hoy y a futuro como valores intangibles (empresariales) para la sostenibilidad de una entidad y su entorno, según hemos predicho.

A tenor del preámbulo ofrecido y, conforme se ha avanzado en el mismo, tradicionalmente la doctrina ha aportado distintas clasificaciones, básicas, que si bien resultan válidas con carácter general y teórico -a efectos meramente expositivos-, hoy en gran medida pueden resultar insuficientes -o al menos relativas y/o parciales-. Por cuanto, como se observará, las clasificaciones tradicionales realizadas sobre la tipología de los riesgos corporativos no recogen todo el complejo espectro del riesgo empresarial, tampoco hacen expresa referencia a los nuevos riesgos precitados. Además, se evidencia que la mayoría de las clasificaciones clásicas realizadas sólo hacen hincapié en considerar los riesgos puros, enfoque hoy superado. Por otro lado, las clasificaciones tradicionales ordenan los riesgos en base a dos grandes categorías: riesgos financieros y no financieros, lo que en la práctica puede ser poco operativo, generar errores de apreciación o confusión en el planteamiento y resultados negativos.

A su vez, los considerados “riesgos no financieros” (estratégicos, operativos, regulatorios, entre otros) van más allá. Pues los riesgos no financieros pueden suponer efectos económicos más que relevantes, además de consecuencias sociales y ambientales. Por cuanto, en principio, todo riesgo -financiero o no- puede repercutir en la ‘salud’ financiera de una corporación.

Asimismo, cabe añadir que tanto los riesgos financieros como -*a priori*- los no financieros pueden tener implicaciones estratégicas para la proyección y sostenibilidad de la empresa, vinculada siempre a su entorno. En este último aspecto, se hace preciso estimar la necesaria retroalimentación entre organización, actividad y entorno (ambiente interno/externo y el papel activo de los grupos de interés) para optimizar resultados, asegurar el crecimiento y crear riqueza.

Puntualizado lo anterior, en primer lugar, se procede a exponer las principales clasificaciones sobre los tipos de riesgos corporativos, para proseguir ofreciendo una tipología específica y actual de los principales riesgos propios

de la entidad aseguradora. Por último, se procederá a identificar, caracterizar y analizar los riesgos estratégicos vinculados al Gobierno corporativo y la RSE en el sector asegurador.

La doctrina al exponer los riesgos corporativos ha distinguido entre riesgos asociados a entidades financieras y riesgos asociados a empresas no financieras<sup>69</sup>. De este modo, cabe diferenciar:

- *Empresas no financieras:*
  - *Riesgos Operativos:*
    - a) A corto plazo (apalancamiento operativo); y,
    - b) A medio y largo plazo (calidad - grado – intensidad - capital).
  - Riesgos Financieros* (apalancamiento financiero)
- *Empresas financieras:*
  - *Riesgos de tipo de interés*
  - *Riesgo crediticio*
  - *Riesgo operacional y tecnológico*
  - *Riesgos de tipo de cambio*
  - *Riesgos de liquidez*

A tenor de la clasificación expuesta, para analizar el riesgo empresarial conviene distinguir entre riesgos operativos y financieros. Además, es necesario señalar que tanto las entidades financieras como las no financieras, están sometidas a una serie de riesgos de mercado, entre otros, citar: Riesgos en los mercados de divisas (tipo de cambio). Riesgos en mercados de renta fija (tipos de interés, liquidez, crédito) y Riesgos en mercados de renta variable (valores/activos, volatilidad, sectoriales, otros).

En todo caso, conviene precisar que la clasificación de los riesgos corporativos aquí recogida sólo aporta un prototipo de enfoque general, siendo compatible con cualquier otro diseñado para ser aplicable en una entidad. Lo importante es que cada entidad, conforme a su propio modelo de gobierno corporativo y de gerencia, establezca -y así comunique- su propia clasificación/calificación del riesgo corporativo, dentro del marco de su propio sistema de gestión de

---

<sup>69</sup> Se afirma que “el negocio de las entidades financieras es un negocio de gestión de riesgo, empleando un recurso escaso que es el capital. Un elemento clave para generar rentabilidad real en un banco es llevar a cabo una correcta asignación de ese recurso escaso, de tal forma que cualquier exceso de utilización de capital destruye valor económico, a través del empleo inadecuado de un recurso limitativo, de la misma forma que un déficit de capital puede poner en peligro el patrimonio real de un banco por la vía de la asunción de un excesivo riesgo. Las vías para generar rentabilidad real en una entidad financiera no pueden limitarse a la generación de margen contable, a través de una adecuada gestión de mayores ingresos y/o reducción de costes contables. La rentabilidad contable debe ajustarse teniendo en cuenta el nivel de riesgo del negocio –que depende, entre otros factores, de la calidad de los activos que posee-, y de las necesidades de capital económico, entendiéndose por esto el capital necesario para hacer frente a pérdidas inesperadas por los diversos riesgos existentes, para un nivel de diversificación deseado y con un cierto rating objetivo”. Al respecto, LÓPEZ LUBIÁN, F.J. y GARCÍA ESTÉVEZ, P. *Como gestionar los riesgos corporativos. Op.cit.*, pp.21-23.

riesgos. Dicha clasificación (propia) y, por tanto, el sistema de gestión del riesgo deberá ser revisado regularmente y actualizado. Todo ello, servirá de fuente de información relevante con respecto a cada compañía, que permitirá calificar a la compañía, pues aporta evidencias sobre varios aspectos cualitativos y cuantitativos.

Esto es, a la hora de proceder a calificar a una empresa se examinan aspectos, entre otros, como la tolerancia del riesgo (“el apetito”)<sup>70</sup>. También mostrará otra información valiosa, su evolución (en términos de autoevaluación), la “calidad del riesgo”<sup>71</sup> al que está sometida, la eficacia del propio sistema de gestión

---

<sup>70</sup> Por “Tolerancia del riesgo/Apetito”, cabe interpretar: Valor en riesgo, por tanto, estimar así el “Valor del riesgo” conforme al potencial de pérdida e impacto financiero del riesgo. Probabilidad y dimensión de las pérdidas/beneficios potenciales. Agregado a lo anterior, en su caso, debe incluirse, la consideración a efectos de valoración del riesgo diagnosticado, su impacto social y ambiental, pues también puede implicar impactos financieros, positivos o negativos.

<sup>71</sup> Con el término utilizado de “calidad el riesgo” se hace referencia al aspecto cualitativo –y no sólo cuantitativo- de cada uno de los riesgos identificados (en la primeras fases de todo proceso de gestión del riesgos corporativos, asegurables o no), procediendo a su descripción y valoración real, de forma individual pero también en relación directa o indirecta con otros riesgos que afectan a una organización operativa. Interpretamos así que sólo de este modo puede ofrecerse una clasificación real, aplicable a cada caso concreto. Esto es, válida a efectos de aportar una información relevante, veraz y útil (transparencia informativa). Sin duda, la herramienta del “Mapa de riesgos” -aplicable en el proceso de análisis y evaluación de riesgos- facilita la labor descrita, función atribuida a la gerencia de riesgos con apoyo y confirmación expresa (responsabilidad directa) de la Alta dirección de una empresa.

En este sentido, apuntar que el Mapa de riesgos es un instrumento de gran utilidad para representar de forma esquemática y clara cuáles son las prioridades de actuación adoptadas frente a los riesgos que afectan a una empresa, mostrando su valoración, criterio y diligencia. Por ello, se aconseja que una vez identificados, ordenados (tipología), analizados y evaluados los riesgos, se concluya la etapa de clasificación y valoración con la elaboración rigurosa de un Mapa de riesgos. Así, se procede tomando como base las tablas de probabilidad (frecuencia) y consecuencias (grado de severidad de los efectos) empleadas para la estimación de riesgos. A continuación, situar cada uno de los riesgos identificados (con carácter previo) en su posición - o jerarquía- correspondiente según su grado o nivel de probabilidad y efectos, estimados, de este modo se obtiene como resultado un cuadro – matriz característico (Mapa de riesgos propio).

Los mapas de riesgos se pueden realizar para cada una de las actividades, departamentos y/o unidades, asimismo por tipos o grupos de riesgo que se identifiquen en una organización, obteniendo finalmente el mapa de riesgos global de la empresa, en el que así quedan representados los principales riesgos corporativos considerados y/o a los que se enfrenta una compañía.

Con todo, aquí destacar que este tipo de mapas (comunicados) son una interesante fuente de información, además de herramienta aplicable, pues facilitan las siguientes funciones/responsabilidades, entre otras: a) controlar los riesgos de la entidad, de cada centro operativo, departamento o unidad; b) controlar los riesgos por tipología o grupo de riesgos; c) servir de base para la toma de decisiones, planificación estratégica, etc.; d) programar y priorizar acciones para optimizar recursos (humanos y materiales), aprovechar las oportunidades que pudieran derivarse de algunos riesgos. Lo importante, en todo caso, es que de esta forma obtendremos un perfil global e integrado del riesgo (estimando su vertiente positiva y/o negativa) que permitirá un adecuado tratamiento estratégico de los riesgos. Asimismo, priorizar esfuerzos en el tratamiento de los riesgos según su grado de incidencia en la consecución de los objetivos, mayor eficacia y eficiencia (rentabilizando al máximo los recursos invertidos) y asegurando el cumplimiento legal y los compromisos adquiridos contractuales y extracontractuales con los grupos de interés. Sobre la materia, fuentes

implementado y de control interno, su “perfeccionamiento” (interpretado en términos de proceso de mejora continua y excelencia para la sostenibilidad).

De este modo, toda calificación o valoración de una entidad (a través del riesgo corporativo) resultará relevante para los analistas del mercado y la sociedad en general. Así, permitirá observar e inferir la congruencia de los datos aportados con respecto a la política de una compañía, su estrategia del negocio con respecto a su desarrollo empresarial efectivo, resultados obtenidos en cada momento (evaluación). Esto es, verificar la visión/misión empresarial, chequear/comprobar si una entidad está capacitada para evolucionar conforme a los retos del mercado, para cumplir los compromisos asumidos (voluntarios o no), dentro y fuera de la organización, contando para ello con la participación e implicación de todos sus grupos de interés (co-responsabilidad empresarial).

Otra clasificación, más amplia y de gran utilidad a efectos expositivos, es la que ordena básicamente la tipología de riesgos empresariales conforme a cuatro grandes grupos o categorías, conforme sigue: Riesgos Financieros, Riesgos No Financieros, Riesgos Regulatorios (Legales) y Riesgos Medioambientales. Pudiéndose, a la par, desglosar en distintos tipos específicos de riesgos, a modo de ejemplo, se citan:

1. *Riesgos catastróficos*. Aquellos que pueden poner en peligro la continuidad de la empresa sin tener su origen en la naturaleza o en negligencias humanas.
2. *Riesgos medioambientales*. Son los posibles que pueden realizar la empresa a su entorno, entendiendo entorno en un concepto más amplio que el entorno medioambiental, e incluyendo a clientes, proveedores terceros afectados.
3. *Riesgos financieros*. Son los que pueden perjudicar la normal gestión de los cobros y los pagos o bien la obtención de recursos financieros para la actividad de la empresa. En este sentido, podríamos incluir el deterioro del *rating* de la empresa.
4. *Riesgos regulatorios (legales o normativos y contractuales)*. Son los relacionados con el cumplimiento/incumplimiento de la normativa vigente y sus efectos, los cambios en la legislación, los efectos derivados de contratos, (acuerdos bilaterales o convenios multilaterales), entre otros.
5. *Riesgos de negocio*. Son los relacionados con las operaciones de la empresa, tanto de producción como de desarrollo de productos, de gestión

---

documentales consultadas: KPMG: “Herramientas para realizar mapas de riesgos”, XVI Congreso Español de Gerencia de Riesgos y Seguros de AGERS, Madrid, 18 de mayo de 2004. Guía ISO/CEI 73. Estándares de Gerencia de Riesgos, FERMA, 2003. CEPREVEN: *Inventario de riesgos de la empresa para una buena política de Gestión de Riesgos. DT-24, Madrid 1991*. CECAS: “El mediador de seguros como gerente de riesgos de empresas”. N.º.3. *Cuadernos CECAS*, 2005. Contenidos del programa impartido por la Prof.ª M.ª Isabel CASARES SAN JOSÉ-MARTÍ en la asignatura/curso “La gestión de riesgo empresarial y programa de seguros. Control interno de las empresas”. EAE-Business School y Universidad Camilo José Cela, curso académico 2007-2008.

de clientes, de relaciones con proveedores, o bien relaciones con los canales de distribución.

A partir de este cuadro genérico estandarizado, cada empresa debe proceder al diseño de su propia clasificación tal y como venimos reiterando. En otras palabras, la identificación y valoración de sus propios riesgos, mediante la elaboración y actualización del *Mapa de Riesgos*. Todo ello encuadrado dentro del marco de la actividad de la gerencia de riesgos de cada compañía y conforme al modelo adoptado de gobernanza (“buen gobierno corporativo”). En definitiva, resultará clave la implementación de un sistema propio de gestión estratégica del riesgo en la organización o compañía, con apoyo del gobierno corporativo de la misma, comunicado interna y externamente, integrador y vinculado a la RSE, por ende, comprometido con el mercado y la sociedad.

Como se ha dicho anteriormente, estas clasificaciones iniciales si bien resultan válidas con carácter general para exponer y entender la magnitud y complejidad de los riesgos corporativos (considerando cada caso, el sector y ámbito de actividad), también es cierto que no son completas para abordar suficientemente el objeto de nuestro estudio, que se encuadra en el sector asegurador/actividad aseguradora y con referencia expresa al sujeto/operador principal de la misma, la entidad aseguradora. Por todo ello, consideramos que nuestra “misión” -en buena medida investigación aplicada- consiste en aportar una clasificación válida/operativa, innovadora y específica en materia de tratamiento de riesgos corporativos estratégicos vinculados a la RSE/RSC (focalizados en el sujeto que consideramos principal operador -responsable- de la actividad aseguradora: la empresa/entidad de seguros).

### **3.1.3. Riesgos de la entidad aseguradora**

- *Riesgos tradicionales*

Las operaciones que realiza una empresa aseguradora dependen del entorno en el que se desarrolla el propio negocio actuarial, con ello están limitadas al cumplimiento de determinados requerimientos y limitadas por restricciones gubernamentales o administrativas, legales, económicas y financieras, competitivas, sociales y ambientales, entre otras.

De forma paralela, admitir que una entidad aseguradora dependerá de factores externos e internos. Así, los riesgos a los que se enfrenta una entidad de seguros en el desarrollo de la actividad aseguradora (actividades y operaciones), en principio como cualquier otra empresa, pueden proceder de fuentes externas y de fuentes internas. Luego, la consideración de ambas fuentes a efectos preventivos es importante. Por ejemplo, riesgos procedentes de fuentes externas: riesgos regulatorios, riesgos políticos, riesgos de azar, también algunos riesgos operativos y algunos riesgos estratégicos, incluso algunos riesgos financieros, entre otros. Por otro lado, como ejemplos de riesgos procedentes de fuentes internas en sentido estricto, cabe apreciar los riesgos del Gobierno corporativo de la propia entidad y los riesgos de RSE,

ambos tipos de riesgos directamente vinculados, incluso por este motivo pueden incluirse bajo la nueva rúbrica de “riesgos de sostenibilidad” de la entidad aseguradora. Si bien es cierto que bajo dicho título o calificación genérica – identificativa- se contienen diversas especies y subespecies de riesgos, algunos estratégicos y otros operativos (conforme a la tipología clásica o tradicional). A modo de ejemplo, los riesgos relativos o que afectan al control interno, auditorías, sistemas de información, competencia, clientes, investigación y desarrollo e innovación (I+D+i), propiedad o capital intelectual, reputación empresarial, entre otros). Por otra parte, con respecto a las fuentes internas de riesgos pueden afectar al seno y estructura de la organización, con ello a todas las áreas o departamentos y/o unidades de negocio. De este modo, cabe interpretar una buena parte de los calificados como riesgos de RSE, *v.gr.*, relativos a la diligencia y profesionalidad de los trabajadores y colaboradores, también la conducta de los proveedores, entre otros grupos de interés. Incluso, factores como la calidad en la prestación de los servicios determinará como resultado el grado de satisfacción de los clientes/usuarios y a la inversa. Además, otros factores como el capital, como garante del pago de las obligaciones que las aseguradoras contraen con los asegurados, demuestran la diversa tipología de riesgos que pueden afectar al sector asegurador y, por ende, las fuentes externas e internas potenciales del mismo.

En consecuencia, la identificación previa y valoración correcta de todos los riesgos y sus posibles fuentes (descritas) es muy importante, así como observar sus posibles interrelaciones directas o indirectas, en las operaciones de un asegurador. De ahí que la profesionalización de los actuarios y los gestores de riesgos, entre otros sujetos responsables de una compañía de seguros y, en todo caso, respaldados por la alta dirección, posibilitará la eficacia estratégica del sistema de gestión de riesgos, garantizando su utilidad para una adecuada gobernanza corporativa. Se ha de interpretar la función clave de los profesionales precitados, permitiendo que la alta dirección o de gobierno de una entidad tenga conocimiento de toda la información, con carácter previo, para optimizar el proceso de toma de decisiones y determinación de planes estratégicos. Revisar o actualizar políticas corporativas y asegurar el cumplimiento de compromisos, minimizando el riesgo (valorando el riesgo dentro del ciclo de control actuarial y conforme al sistema de control interno, al mismo tiempo, considerando la responsabilidad social de la entidad).

En principio, el negocio asegurador puede atender a cinco categorías básicas o típicas de riesgos (IAA)<sup>72</sup>:

- Riesgo de suscripción
- Riesgo de crédito
- Riesgo de mercado
- Riesgo operacional
- Riesgo regulatorio

---

<sup>72</sup> Cfr., IAA: *International Actuarial Association: A global framework for insurance solvency assessment. Research Report of the Insurance Solvency Assessment Working Party, op. ult.cit.*

Significar que los riesgos de suscripción hacen referencia a aquellos específicos del mercado asegurador que cubre la compañía a través de contratos de seguros que comercializa. El resto de riesgos precitados no son propios o exclusivos de las entidades aseguradoras, pues pueden estar presentes en otro tipo de entidades financieras (riesgo de crédito, riesgo de mercado, riesgo regulatorio, riesgo operacional, etc.) o incluso en entidades empresariales no financieras, como es el caso de los riesgos operacionales o de negocio (riesgo operacional), entre otros de los ya mencionados.

A su vez, las referidas categorías -o grupos de riesgos- comprenden varios riesgos específicos (subgrupos o subespecies), enunciados conforme sigue<sup>73</sup>:

A) *Riesgo de suscripción*: Las compañías de seguros asumen riesgo a través de los contratos de seguros que suscriben. Los riesgos incluidos dentro de esta categoría se refieren tanto a los peligros cubiertos por cada rama del seguro específica como a los procesos propios asociados al funcionamiento del negocio asegurador. Como riesgos genéricos aplicables a todas las ramas de seguros son:

- *Proceso de riesgo suscrito*: es el riesgo de exposición a pérdidas financieras derivadas de la selección y la aprobación de los riesgos que van a ser asegurados.
- *Tarifación del riesgo*: es el riesgo de que las primas cobradas por las aseguradoras por los contratos de seguro que comercializan, resulten finalmente inadecuadas para respaldar las obligaciones futuras, que surjan de dichos contratos.
- *Riesgo de diseño de productos*: es el riesgo de que la compañía afronte una exposición al riesgo no contemplada en el momento del diseño y tarificación del contrato de seguros.
- *Riesgo de reclamaciones*: es el riesgo de que se produzcan más reclamaciones de las esperadas o riesgo de que algunas tengan una cuantía mucho mayor a la cuantía media dando lugar a pérdidas inesperadas.
- *Riesgo de retención neta*: riesgo de que una retención elevada de exposiciones a pérdidas aseguradas produzca un resultado con pérdidas como consecuencia de sucesos que desencadenen reclamaciones catastróficas o a *cúmulos*.
- *Riesgo del entorno económico, político y social*: bajo este apartado se incluyen varias posibilidades de riesgos, *v.gr.*, riesgos de cambios drásticos en el modelo de política social y económica, que pueden

---

<sup>73</sup> Vid., "Tipos de riesgos" (enfoque técnico – actuarial), pp. 252-257, en FRUCTUOSO, M.J. "Análisis de los riesgos de las aseguradoras bajo Solvencia II", *op. ult.cit., in totum*, pp. 245-263.

generar alteraciones en el propio contexto cultural y social, afectando al negocio asegurador.

- *Riesgo derivado del comportamiento atípico del asegurado*: riesgo de que los asegurados actúen de forma no prevista, produciendo un efecto adverso para la entidad aseguradora.
- *Riesgo de reservas*: riesgo de inadecuación o insuficiencia de las provisiones técnicas que la aseguradora mantiene para cumplir sus obligaciones con los asegurados. A modo de ejemplo, riesgo de que no resulten efectivas las reservas para pérdidas o provisiones técnicas, responsabilidades por declaración.

B) *Riesgo de crédito*: el riesgo de pérdidas por el incumplimiento de la obligación de pago<sup>74</sup> por la contraparte, al no hacer efectivo en la fecha del vencimiento el pago previamente comprometido. Este riesgo aplicado al sector asegurador se concretaría en el riesgo de impago y en el cambio de la posición y la calidad crediticia de los emisores de títulos-valores (en las carteras de inversión de la entidad aseguradora), de las contrapartes y de los intermediarios financieros con lo que una entidad aseguradora hubiera contratado y mantenga una exposición al riesgo (*v.gr.*, caso de contratos de reaseguro, contratos financieros de depósitos, derivados u otros instrumentos financieros).

Dentro de esta categoría se incluyen los siguientes tipos de riesgo:

*Riesgo de impago directo* (es el riesgo de que una empresa no reciba los flujos o activos a los que tenga derecho como consecuencia de que la parte con la que dicha empresa tiene un contrato bilateral, incumple una o más de sus obligaciones). *Riesgo de migración o retroceso* (es el riesgo de que se produzcan cambios en la situación de un deudor que aumenten su probabilidad de impago y este hecho tenga efectos adversos sobre el valor actual del contrato con el deudor). *Riesgo de "spread" o riesgo de crédito indirecto* (es el riesgo derivado del incremento de riesgos percibidos por el mercado). *Riesgo de liquidación* (es el riesgo de que se genere una demora entre el valor y las fechas de vencimiento y liquidación de las transacciones con activos). *Riesgo de la contraparte* (es el riesgo de cambios en los valores del reaseguro, activos condicionados y obligaciones, ejemplo, los *swaps*). *Riesgo soberano* (es el riesgo de exposición a pérdidas debidas a la disminución de valor de los activos en divisas o al incremento del valor de las obligaciones denominadas en moneda extranjera). *Riesgo de concentración* (es el riesgo de que incremente la exposición a pérdidas debido a la concentración de las inversiones en un área geográfica u otro sector económico).

---

<sup>74</sup> *In extenso* sobre el riesgo de crédito y sus consecuencias, véase, CANDELARIO MACÍAS, M<sup>a</sup>, I. "La Ley Concursal (insolvencia) y el seguro de crédito: útiles para la administración del riesgo?". N<sup>o</sup>.93. *Revista CEFLEGAL*, octubre, 2008. pp. 3-44.

- C) *Riesgo de mercado*<sup>75</sup>: interpretado como el riesgo de cambios en el valor de las posiciones abiertas con respecto a títulos o activos financieros e instrumentos derivados, motivada por la inseguridad e incertidumbre en los mercados que conlleva alteraciones en los valores y, por tanto, del precio, tipos de interés y tipos de cambio. Luego, el riesgo de mercado supone la exposición a cambios en las variables financieras. En este grupo de riesgos de mercado, se incluyen: *Riesgo de tipo de interés*; *Equity and property risk* (riesgo por pérdidas de valor de activos en el mercado de valores); *Riesgo por cambios en el valor de divisas* (riesgo provocado por cambios que afecten al valor de la divisa o moneda extranjera, generando una minusvalía de los activos con referencia a dicha divisa o una plusvalía de los títulos-obligaciones en divisas). *Riesgo de base* (riesgo de alteraciones o desequilibrios en la calidad del crédito y solvencia de la entidad, afectando a su valoración en el mercado de sus títulos). *Riesgo de reinversión* (riesgo de disminución no prevista en la rentabilidad de los fondos de reinversión de la compañía). *Riesgo de concentración* (riesgo del incremento del grado de exposición a sufrir pérdidas motivado por una posible operación de concentración de las inversiones en un país, área de negocio u otro sector económico o industrial). *Riesgo de incongruencia entre activos y pasivos* (porque difieran los flujos en la fecha o en la cantidad). *Riesgo del balance* de la entidad, por fallos o dificultades en la forma de reflejar información en el mismo.
- D) *Riesgo operacional u operativo*: El concepto de riesgo operacional inicialmente surgió para el sector bancario y se definió como todos aquellos riesgos que no sean riesgos de mercado y de crédito<sup>76</sup>. Esta definición considera los riesgos legales, sin embargo no incluye el riesgo sistémico, ni tampoco los riesgos de reputación -o reputacionales-, ni los riesgos estratégicos. Actualmente aplicado al sector asegurador, la definición debe ser ampliada.

El riesgo operativo puede derivar de varias causas. De hecho puede surgir por deficiencias en los sistemas de información o en los controles internos, produciendo pérdidas no previstas. De este modo, los riesgos operacionales se originan por fallos en los sistemas internos de control de riesgos, en algunos casos producidos por negligencias o errores humanos o también por fallos técnicos, localizados en las medidas de prevención y sistemas de seguridad (v.gr., fallos en los sistemas de contratación, liquidación y

---

<sup>75</sup> Sobre esta tipología de riesgos financieros, véase, ARAGONÉS, J.R. y BLANCO, C. *Valor en riesgo. Aplicación a la gestión empresarial*. Madrid: editorial Pirámide, 2000. DE LA PEÑA SÁNCHEZ DE RIVERA, J.I. *La gestión de riesgos financieros de mercado y crédito*. Madrid: Ed. Prentice Hall, 2002. BOUWKNEGT, P. y PELSSE, A. "Market Value of Insurance Contracts with profit Sharing". Vol. 3. N° 3, *Journal of Risk Finance*, spring, 2002, pp.60-64.

<sup>76</sup> En el sector bancario, el acuerdo de Basilea determinó fijar requisitos de capital para la cobertura del riesgo operacional, lo que supuso el deber de identificar y valorar este tipo de riesgos. El riesgo operacional, desde el punto de vista del capital, se ha definido como "el riesgo de pérdidas resultantes de procesos internos, personal, sistemas o eventos externos inapropiados o fallidos" (*British Banker's Association*).

compensación o fallos de las personas que operan con dichos sistemas). Puede afirmarse que el riesgo operacional más habitual es tener agentes u operadores que no siguen los protocolos y las directrices de la entidad e incluso que adoptan funciones, posiciones o decisiones no apropiadas o que no se encuentren autorizadas (fuera de sus competencias). Con todo, los riesgos operacionales pueden dar lugar a situaciones de importancia limitada pero también a situaciones muy graves, (v.gr., desde riesgos por fallos del sistema informático hasta fallos del sistema de supervisión o control interno, entre otros). Por tanto, en el sector asegurador, el riesgo operativo es también un riesgo corporativo a destacar<sup>77</sup>.

- E) *Riesgo jurídico*: incluye el riesgo legal (derivado del incumplimiento de la normativa vigente). Además, en sentido estricto, el riesgo derivado del posible incumplimiento de obligaciones jurídicas adquiridas en virtud de contratos frente a la otra parte (responsabilidad contractual, ex art. 1101 del Código Civil)<sup>78</sup>. Ahora bien, también incluir, a nuestro juicio, en un sentido

---

<sup>77</sup> Al respecto de este tipo de riesgo se advierte que “Desde el punto de vista asegurador, el riesgo operativo es también un riesgo de importancia relevante: el supervisor de la Unión Europea, *London Group*, elaboró un informe (Informe *Sharma*) en el que se hacía constar que los déficits de gestión produjeron muchos errores en las aseguradoras de la Unión Europea. Sin embargo, a causa de la falta general de suficientes datos cuantitativos sobre los riesgos operacionales de las aseguradoras (es decir, la recopilación de datos de riesgo operativo está todavía menos avanzada que en los bancos, la naturaleza del riesgo operativo en las aseguradoras varía de la naturaleza del riesgo operativo de los bancos por la diferente naturaleza del negocio), actualmente no se cumplen los requisitos de capital del Pilar I respecto del riesgo operativo basados en la experiencia para las aseguradoras. Para las aseguradoras resulta complejo identificar este tipo de riesgos dentro de los datos de experiencia de pérdidas recogidos típicamente para los riesgos de suscripción, crédito y mercado. Hasta que se disponga de datos suficientes para llevar a cabo la evaluación, se pueden establecer los requisitos de capital del Pilar I sin considerar la experiencia, a partir de tres métodos distintos: el Método del Indicador Básico, el Método Estándar y los Métodos de Medición Avanzada (AMA)”. En especial pp. 256 y 257, FRUCTUOSO, M.J. “Análisis de los riesgos...”, *op. ult.cit.*, pp. 245-263.

<sup>78</sup> En primer lugar, el art. 1.091 del Código Civil prescribe que “Las obligaciones que nacen de los contratos tienen fuerza de ley entre las partes contratantes y deben cumplirse al tenor de los mismos”. Por otra parte, con carácter general, la doctrina jurídica dice “El empresario mercantil está sometido como cualquier otro sujeto privado a un régimen de responsabilidad”. En principio, el deber general de responder del cumplimiento de las obligaciones contraídas (responsabilidad patrimonial, art. 1.911 CC.). Asimismo, el empresario deberá responder tanto existiendo responsabilidad contractual como responsabilidad extracontractual, por el incumplimiento de sus obligaciones, por los daños que causara (por acciones u omisiones). Daños ocasionados directamente por el empresario o también por la actividad o inactividad de las personas que dependen del aquél. En este sentido, los preceptos del Código Civil: “Quedan sujetos a la indemnización de los daños perjuicios causados los que en el cumplimiento de sus obligaciones incurrieren en dolo, negligencia o morosidad, y los que de cualquier modo contravinieren el tenor de aquéllas” (art. 1.101 C.C.) -responsabilidad contractual-. Además, la responsabilidad extracontractual, recogida en el art. 1.902 C.C.: “El que por acción u omisión causa daño a otro, interviniendo culpa o negligencia está obligado a reparar el daño causado”, dicha obligación es exigible “no sólo por los actos u omisiones propios, sino por los de aquellas personas de quienes se debe responder”, añadiendo que son responsables “... los dueños o directores de un establecimiento o empresa respecto de los perjuicios causados por sus dependientes en el servicio de los ramos en que los tuvieron empleados, o con ocasión de sus funciones”, conforme al texto del art. 1.903 C.C.

amplio, el riesgo motivado por el incumplimiento de compromisos voluntariamente adquiridos y existiendo constancia expresa de los mismos (comunicación o publicidad) en virtud de otros documentos vinculantes, con valor jurídico, incluso frente a terceros (responsabilidad extracontractual del art. 1902 del CC.). Nos estamos refiriendo a los compromisos adquiridos en los programas de acción y resultados reflejados en Informes de RSE o Memorias de Sostenibilidad<sup>79</sup>.

- F) *Riesgo de liquidez*: con carácter general, se configura como uno de los riesgos financieros típicos. Es el riesgo derivado del coste de liquidar una posición en períodos cortos de tiempo<sup>80</sup>. En el contexto asegurador, este riesgo puede definirse como la exposición a pérdidas derivadas de la insuficiencia de activos líquidos disponibles motivado por la insuficiencia de activos para afrontar las obligaciones derivadas de las pólizas suscritas (aseguradas) o bien porque los asegurados no han procedido al pago efectivo de las primas. En las entidades aseguradoras, este riesgo es denominado “riesgo de liquidez de fondos”, frente al riesgo de liquidez referido al que las entidades financieras de crédito soportan al incrementar su efectivo disponible. Baste como ejemplo, que un asegurador tendría una situación potencial de riesgo de liquidez si los contratos de seguros se cancelaran anticipadamente. Por otra parte, existen varias formas de gestionar la liquidez: *gestión diaria* (utilizada normalmente por el departamento de Tesorería de la aseguradora), *gestión continua* (utilizada habitualmente para determinar las necesidades de efectivo futuras en un plazo de entre 6 y 24 meses); *gestión de liquidez* (centrada en el riesgo catastrófico - *stress liquidity risk* -).

---

Con todo, cabe significar a los efectos que la responsabilidad empresarial también se extiende al daño o perjuicio producido a terceros, y no sólo por esos actos –acciones u omisiones- dañosos realizados por el propio empresario, sino también cuando fueran provocados o realizados por personas que trabajen para él o dependan del mismo (art. 1.903 párrafo 4º CC.). En este sentido, véase a JIMÉNEZ SÁNCHEZ, G.J. (Coord.) *Lecciones de Derecho Mercantil*. 13ª. edic. Madrid: Tecnos, 2009, pp. 92 y 93.

<sup>79</sup> Véase [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

<sup>80</sup> En los mercados financieros el grado de liquidez se relaciona con la facilidad para cerrar una posición con los mínimos costes de transacción. Cuando se reduce la liquidez, la volatilidad y el riesgo de crédito existente en el mercado aumentan como consecuencia de la menor oferta de capital disponible. Se soporta riesgo de liquidez si se posee un activo que sea necesario vender en condiciones desfavorables (*v.gr.*, cuando no hay ofertas de compra para el mismo). Como el resto de los riesgos financieros, para gestionar el riesgo de liquidez es necesario cuantificarlo previamente. La mayoría de instituciones financieras utilizan una serie de indicadores (*v.gr.*, como el volumen de transacciones negociadas en el mercado o el diferencial entre precios de compra y de venta propio de la actividad realizada en el sector de servicios financieros,...).

Asimismo, son posibles fuentes del riesgo de liquidez, entre otras:

1) Reclamaciones de efectivo no previstas con motivo de siniestros o eventos que produzcan importantes pérdidas aseguradas. 2) Crédito con *rating* inferior (caso de baja clasificación en mercados). 3) Pérdida de reputación de la entidad (por ejemplo, por una imagen negativa o publicidad engañosa, otros). 4) Contexto económico y financiero negativo en general. Inseguridad y falta de confianza en este sentido. 5) Informaciones negativas que afectan a cuestionar empresas vinculadas o colaboradoras de la entidad aseguradora (*v.gr.*, convenios o acuerdos, alianzas estratégicas,...). Incluso, con respecto a problemas en otras entidades o empresas que operan en el mismo sector o en similar línea de negocio. 6) Dificultades en la accesibilidad y liquidez de los mercados de capital.

Aunque resulta claro que una buena gestión de la liquidez puede reducir este riesgo; no obstante, también pueden concurrir causas que incrementan el riesgo de liquidez (cambios no previstos o fluctuaciones aleatorias, así como características propias de una entidad de seguros, operaciones, proyectos o acciones concretas que podrían incrementar el riesgo de liquidez de la misma). Por otro lado, en algunos casos, la propia dimensión de la empresa puede obstaculizar su acceso al mercado de capital; también, supuestos no previstos como las reclamaciones de pagos en efectivo pueden generar riesgo de liquidez. Sin embargo, si se produce una demanda de efectivo que está prevista, el riesgo de liquidez se reduce cuando existe una buena gestión en la entidad (ya que puede preparar sus activos para disponer de liquidez suficiente -efectivo- para cumplir las obligaciones). También pueden causar el riesgo de liquidez -o incrementarlo- las demandas de efectivo a plazo, siendo menor el riesgo si son mayores los plazos o el aplazamiento acordado. Por último, asimismo, el riesgo de liquidez puede generarse por la propia crisis de los mercados de capitales, conforme a la conducta y reacciones de los inversores, pues los activos pueden convertirse en ilíquidos o no negociables.

- *Principales riesgos corporativos (entidad aseguradora)*

Realizada *in extenso* la clasificación ofrecida en el anterior apartado, a continuación consideramos oportuno, a modo de resumen, una selección de los considerados como principales riesgos en una compañía aseguradora, para posteriormente (apartado 3.1.3.C.) analizar los más relevantes por su vinculación con nuestro objeto de estudio (Riesgos de RSE).

- Riesgo de suscripción: actividad que produce efectos sobre las primas, y las provisiones técnicas, asimismo afecta a la consideración y tratamiento de los siniestros desde la perspectiva aseguradora (técnica - actuarial). Diferenciando, la operativa de “suscripción de riesgos”, acción inicial del proceso de adquisición de negocio, por el que se fijan los criterios aplicables y límites para la aceptación del riesgo por parte de la entidad aseguradora. Y, su complementaria, la “gestión de la suscripción”, continuación de la actividad anterior, en la que se concretan y así se declaran formalmente los

contenidos, requerimientos y límites admitidos para cada tipo de póliza o contrato de seguro. Procediendo a la instrumentalización de la contratación-tipo, determinación de cláusulas especiales, primas y sobreprima, así como otros contenidos precisos.

- Riesgo de liquidez, surge en la empresa aseguradora cuando se rompe el equilibrio necesario entre ingresos y gastos; entre flujos de entrada y salida de caja (tesorería), ya se han vertido algunos comentarios *ut supra* sobre el particular.
- Riesgo de crédito, por errores en inversiones o también por errores comerciales. El riesgo financiero de crédito es provocado por acciones y reacciones que pueden afectar a las inversiones de la entidad aseguradora, a las cuentas de deudores, a la propia solvencia de la entidad, a la confianza de los grupos de interés (clientes internos y externos, colaboradores, proveedores, inversores, AAPP, otros).
- Riesgo de tipo de interés: afectará a la rentabilidad de las inversiones y a las provisiones técnicas.
- Riesgo de casamiento: con efectos en la rentabilidad prevista de las carteras de inversiones, instrumentos y productos. Por otra parte, la actividad del casamiento de flujos (*v.gr.*, actividad en el ramo del seguro de vida) procurará estimar -medir- la congruencia entre flujos afectos. Esto es, observar la adecuación de los flujos generados por las inversiones realizadas en relación con las provisiones de futuros flujos a obtener, conforme a las operaciones ya autorizadas o comprometidas. De modo que sin la garantía de un casamiento mínimo -en tiempo, modo y cuantía- se provocarían otros riesgos de liquidez y/o riesgos de reinversión.
- Riesgo de adecuación de provisiones técnicas: con efectos en la consideración del factor de la siniestralidad, entre otros, y la congruencia de las provisiones técnicas. Por otra parte, resulta esencial la determinación del nivel y la adecuación de las provisiones para así reflejar -de forma veraz- la relación de los compromisos asumidos en el pasivo del balance.
- Sesgos o fallos en la identificación y valoración de los sucesos, siniestros y/o, en su caso, impactos generados por las actividades y operaciones (*v.gr.*, la determinación de la siniestralidad). En la actividad aseguradora conviene analizar la tipología, frecuencia y coste medio de los siniestros como fórmula necesaria para controlar adecuadamente la siniestralidad. Con carácter general, en el negocio asegurador es esencial la fijación previa del tipo, nivel de siniestros, así como el tratamiento dado a los mismos. En todo caso, la siniestralidad ha de encuadrarse dentro de unos límites prefijados y programados; de conformidad con la planificación establecida para la contratación de las pólizas. Dicha adecuación deberá cumplirse y observarse así en todos los protocolos técnicos, documentación y contratación.

- Riesgos relativos al coste del negocio asegurador: haciendo referencia a los posibles gastos derivados (cuantías imputables) de la adquisición y del propio mantenimiento/desarrollo del negocio y operaciones. Observando, las posibilidades de repercusión (gastos repercutibles) a los tomadores, *v.gr.*, vía recargos sobre las primas. Riesgo a considerar pues la imposibilidad de repercusión de estos gastos o su insuficiencia sería causa generadora de graves desequilibrios en las aseguradoras.
- Fallos en las decisiones de inversión, se refiere a riesgos relacionados de forma fundamental con determinadas ramas del seguros y productos concretos. En este sentido, la actividad de seguros de ahorro – seguros de vida y rentas-, siendo los activos en los que se invierten las primas cobradas de forma anticipada la base que sirve de respaldo financiero de las provisiones técnicas que genere la operación o producto concreto (riesgos operativos o del negocio del que se trate). Asimismo, destacar su importancia, pues la acción descrita implica asumir compromisos - obligaciones jurídicas/pasivas- por la compañía que tendrá que cumplir en un futuro cierto con respecto a los asegurados y/o beneficiarios de las pólizas.
- Riesgo de productos / servicios, principalmente con referencia a la configuración y lanzamiento de nuevos productos aseguradores y las expectativas planteadas por las entidades aseguradoras en cuanto a sus resultados. A modo de ejemplo, significar en este trabajo el papel de la actividad microaseguradora en el desarrollo y comercialización de productos como los *microseguros*<sup>81</sup>. Por estar en directa conexión con los principios y contenidos de la RSC/RSE<sup>82</sup>. Así, dentro del ámbito de la microfinanciación, existen productos concretos afectos al cumplimiento de

---

<sup>81</sup> Los *microseguros* han sido definidos por la Asociación Internacional de Supervisores de Seguros (IAIS) como “seguros para la población de bajos ingresos, proveído por una variedad de entidades, de acuerdo con las prácticas de la industria generalmente aceptadas”. Asimismo, como producto financiero, han sido definidos por la SUSEP - Superintendencia de Seguros de Brasil- como “productos y servicios financieros adaptados a la realidad de la población de baja renta y de los *microemprendedores formales e informales*, tratándose de seguros simplificados y de bajo coste”.

<sup>82</sup> En este sentido, se afirma que “Los *microseguros* tienen un doble enfoque, por una parte de compromiso social, que es el originario, y los liga con los programas de RSC de los operadores formales de seguros, y, por otra, el de dar respuesta ante la demanda de mercado, con tintes más propios de la actividad comercial aseguradora”. En todo caso, ambos enfoques cumplen un fin social, pues su principal destino estar en cubrir situaciones vulnerables de colectivos con menores recursos y, además, responder a una realidad empresarial necesaria representada por los micro-emprendedores. Ahora bien, como afirma GARAYOA: “Dependiendo de un enfoque u otro, cambia totalmente el acercamiento a la actividad microaseguradora, subsidiada en su enfoque social o autosostenible en la visión comercial” (para garantizar su autofinanciación), en el trabajo elaborado por GARAYOA, F.J. con el título “Los *microseguros* como mecanismo de lucha frente a la pobreza: Presente y futuro”, citado en el apartado 12.4. “Los *microseguros*”, pp. 188-196 de la obra colectiva: FERNÁNDEZ IZQUIERDO, M.A. (Coord.). *Finanzas sostenibles, op. ult.cit.*

finés sociales, como los *microseguros*<sup>83</sup>. Por otra parte, existen otros productos a desarrollar que plantean gran interés económico y social, como el “seguro de dependencia”. Esta modalidad aseguradora, que daría cobertura a una necesidad social, precisa de la mejora del marco legal específico aplicable<sup>84</sup>.

- Riesgos legales, incluyen los riesgos relativos a la correcta interpretación y aplicación de la legislación vigente que afecta tanto de forma general a la actividad aseguradora como sectorial al sujeto de la entidad aseguradora. En este sentido, también puede afectar a la empresa aseguradora y al propio negocio los cambios excesivos en la regulación vigente; la imposición de modelos rígidos -poco flexibles- y la prescripción de requerimientos muy exigentes (deberes y cumplimiento de criterios gravosos). En especial, lo mencionado puede resultar un riesgo relevante para las pequeñas entidades aseguradoras y no tanto para las grandes compañías, pues éstas suelen disponer de mayores recursos y mejor capacidad de adaptación ante los cambios internos y externos en materia jurídica y jurisprudencial.
- Riesgos contractuales, en sentido amplio y como por regla general se suelen situar dentro de los anteriores (riesgos legales). No obstante, conviene precisar aspectos diferenciales de interés al analizar este tipo específico de riesgos. En este punto, señalar que en sentido estricto, estos riesgos hacen referencia a deficiencias en la redacción, incluso controversias derivadas de la interpretación del clausulado de los contratos de seguros o pólizas suscritas. Por ejemplo, con motivo de la existencia de

---

<sup>83</sup> Sobre los principios rectores y las características específicas del microseguro, pág. 301 del artículo de ALBARRÁN, I. y ALONSO GONZÁLEZ, P. “Microseguros: fundamentos técnicos y ámbito de aplicación de un producto en expansión”. N.º.131. *RES*, 2007, pp. 297-310. En origen son productos destinados para colectivos con pocos recursos, siendo los primeros microseguros diseñados y comercializados fueron los asociados a microcréditos, los denominados “seguros crédito vida”. Además, éstos no son los únicos, pues -como afirman los autores- “existe un amplio abanico que cubren desde los riesgos asociados al fallecimiento como a bienes, contingencias de salud y discapacidad o los riesgos agrícolas (cosechas y ganados). Grandes aseguradoras ha procedido a comercializar estos productos “bajo diversas fórmulas como alianzas estratégicas o el desarrollo de modelos mutuales”. Asimismo, se considera como un segmento del mercado asegurador todavía en desarrollo. En todo caso, observar que la microfinanciación es muy amplia, se extiende a todas las facetas de la actividad que pueda desarrollar un microempresario. Por ello, su alcance y posibilidades son amplias, respondiendo a los distintos servicios que pueda necesitar un microempresario en diferentes situaciones. Así, *v.gr.*, desde microcréditos a microseguros (éstos últimos como producto pretenden proteger a los empresarios).

<sup>84</sup> En esta materia, consultar: La regulación del seguro de dependencia en la Ley 39/2006 y en las Leyes 35/2006 y 41/2007, propuestas de mejora de la regulación específica y del establecimiento de un sistema mixto, en su caso, público (seguridad social) y privado, para responder a la efectos de la dependencia como necesidad social prioritaria. El mismo modo, conviene precisar el análisis de la estructura del seguro de dependencia (el riesgo, los elementos personales y las coberturas), conforme exponen TAPIA, A. y PÉREZ ALBURQUERQUE, M.A. “Los seguros de vida”, en *Estudio sobre el sector asegurador en España*.(Capítulo XIII: Aspectos Jurídicos). Madrid: FEF, CPF n.º 35/2010, pp. 290-304.

cláusulas oscuras, de cláusulas limitativas<sup>85</sup>, de cláusulas abusivas / lesivas, asimismo las cláusulas denominadas “sorpresivas<sup>86</sup>” u otras. Asimismo, riesgos motivados por los posibles efectos del instrumento contractual, la relación jurídicas derivadas del mismo y el cumplimiento/incumplimiento de los compromisos bilaterales o multilaterales adquiridos (prestaciones, pago de primas, prueba del daño, etc.).

- Riesgos de fraude, que pudieran producirse tanto con referencia a la declaración de siniestros como a la suscripción de pólizas con ánimo fraudulento o intención de enriquecimiento injusto, ajeno a la propia esencia del objeto del contrato de seguro.

---

<sup>85</sup>Al respecto, resulta de interés las ponencias ofrecidas por magistrados, catedráticos y aseguradores sobre la reforma proyectada sobre la Ley 50/1980, de contrato de seguro, entre otras normas. Documento de conclusiones del *III Coloquio Jurídico de Seguros: Legislación de Seguros: Reforma inmediata*, organizado por UNESPA y celebrado en Barcelona el 15 de octubre de 2010. En concreto, destacar la valiosa aportación de SÁNCHEZ CALERO, F. “Bases de reforma de la Ley de contrato de seguro: Comisión General de Codificación (CGC)”. Afirmando que “El vigente art. 3 de la LCS referido a las condiciones generales de contratación ha quedado superado por la legislación actual, careciendo de sentido determinadas cautelas como es la relativa a las denominadas *cláusulas limitativas*”. El autor, expone las propuestas de redacción. Entre las mismas, se aboga por “la unidad del documento contractual y por la claridad en la redacción del contrato que va suscribir el tomador. Esta propuesta está unida a la especificación en la póliza de la *naturaleza del riesgo cubierto*, con indicación de forma clara y comprensible, de las exclusiones u otras posibles limitaciones o condiciones de la cobertura<sup>2</sup>. Por otra parte, se suprime la mención a las cláusulas limitativas, “pues la legislación nacional y comunitaria sólo reconoce las denominadas *cláusulas abusivas*”, cuya mención se integraría en la LCS en sustitución de las discutidas “cláusulas limitativas”. De igual modo, se señala que “la CGC ha mantenido la actual redacción del artículo 1 de la Ley (LCS) que se fundamenta en el riesgo como elemento esencial del seguro y cuya delimitación en el contrato es causa de las respectivas obligaciones de las partes, especialmente las del asegurador”.

<sup>86</sup> Calificación de “cláusula sorpresiva”, construcción de la jurisprudencia alemana, “en virtud de la cual se negaba la validez de aquellas disposiciones cuya presencia en el contrato podía considerarse razonablemente como una sorpresa para el cliente, cuya regla puede enunciarse en el sentido de que no se consideran incorporadas al contrato aquéllas que, de acuerdo con las circunstancias y, en especial, con las propia naturaleza del contrato, resulten tan insólitas que el adherente no hubiera podido contar racionalmente con su existencia; por consiguiente, se procura evitar que el tomador del seguro o el asegurado se encuentren sorprendidos a consecuencia de la adición por el predisponente de cláusulas cuya existencia no cabía que fuera esperadas fundadamente por aquél”. En principio, nuestro Derecho expresamente no recoge la citada regla de las “cláusulas sorpresivas”, ni en la Ley General de Defensa de Consumidores y Usuarios ni en la Ley de Condiciones Generales de la Contratación. Ahora bien, como ha sentado la Jurisprudencia, lo mencionado “no significa que falta en el ordenamiento positivo español, y tampoco que carezcan de virtualidad, pues, de un lado, existen señales sobre las mismas en la Disposición Adicional primera de la Ley primeramente indicada, y de otro, en el ámbito de la Ley de Contrato de Seguro dicha pauta late en la prohibición de las cláusulas lesivas para los asegurados, y la doctrina jurisprudencial las ha configurado exclusiva y genéricamente dentro de dicho espacio”. (Cfr., Sentencia del Tribunal Supremo- Sala 1ª- de 17 de octubre de 2007. Recurso 3937/2000. Recurso de casación).

- Riesgo de conductas delictivas, blanqueo de capital<sup>87</sup> y terrorismo, causado por una falta de control y de vigilancia de las operaciones propiciatorias o atractivas para el desarrollo de conductas ilícitas. Dichas actuaciones ajenas al interés de la entidad aseguradora podrían generar graves efectos jurídicos a la misma (responsabilidad penal).
- Riesgos de calidad, considerada en este caso conforme a resultados obtenidos medidos en virtud del grado de satisfacción del cliente con respecto al servicio prestado por la respuesta, asistencia o servicio asegurador prestado. Asimismo, incluir, el riesgo causado por las reclamaciones efectuadas por clientes (externos e internos). En este aspecto, considerar la calidad de servicios como: Atención al cliente, la figura del defensor del asegurado, servicios de conciliación o arbitraje, otros. Con todo, hay que evitar o reducir demandas de clientes, procurar un alto grado de satisfacción del cliente, para fidelizar a éste y evitar cambios de compañía aseguradora por la clientela.

---

<sup>87</sup> En esta materia, la realidad ha puesto de manifiesto nuevos riesgos que, en general, afectan y pueden afectar a las entidades financieras, en concreto, a las entidades bancarias y a las aseguradoras. Con respecto a estas últimas, y con referencia especial a determinados ramos de seguro, incluso, a determinadas modalidades de productos aseguradores que sirven de instrumentos de ahorro y de inversión-concretos, algunos de los cuales son comercializados por entidades bancarias colaborando con el sector asegurador. Así, en virtud de la trascendencia adquirida en los últimos tiempos por figuras como el seguro de vida, y sirviendo éste como un instrumento para captar el ahorro, pudiera ser susceptible de una utilización con fines ilícitos o delictivos, como el lavado de fondos o para la financiación de acciones terroristas. Por este motivo y, a efectos preventivos, la normativa vigente en esta materia trata de considerar las especialidades del sector asegurador, además del bancario, para evitar las conductas tipificadas citadas. Citar, en España, la Ley 10/2010, de 28 de abril, de prevención del blanqueo de capitales y de financiación del terrorismo (BOE N.º.103, 29 de abril de 2010), que impulsará en el sector un el control y la autorregulación en esta materia, en especial en los grupos bancarios que integran entidades aseguradoras y corredurías de seguros. Avanzando estas cuestiones y advirtiendo de las mismas, en el ámbito de la OCDE, el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) publicó una *Guía para el Sector de Seguros de Vida* (<http://www.fatf-gafi.org/dataoecd/0/15/43905397.pdf>). Esta guía hace hincapié en la prevención de conductas delictivas, del blanqueo de fondos delictivos y la financiación del terrorismo vía la actividad aseguradora (sector asegurador).

Asimismo, sobre esta materia destacan los estudios de LOMBARDEO EXPÓSITO, L.M. *Blanqueo de capitales*. Barcelona: Bosch, 2009, pp. 52 y 54. El autor dice “Los seguros de vida y, en particular, los productos que tienen un componente de inversión, son los preferidos por las personas que se dedican al lavado de dinero”. Añadiendo, que también son posibles operaciones para lavado de capital “utilizando otros tipos de seguros. Por ejemplo, el beneficiario de una póliza de seguro puede utilizar fondos de origen ilícito para comprar bienes, destruirlos deliberadamente y cobrar una indemnización en dinero limpio”. Asimismo, “las pólizas de daños propios serían el instrumento más habitual para dicho objetivo, pero también para tal fin podrían utilizarse pólizas de seguro de responsabilidad civil, para lo que sería preciso que el tercero perjudicado participase en el fraude: la indemnización abonada a ese tercero perjudicado también sería dinero limpio”. Sobre esta materia, otros autores, ÁLVAREZ PASTOR, D. y EGUIDAZU PALACIOS, F. *Manual de prevención del blanqueo de capitales*. Madrid: Marcial Pons, 2007, pp. 17 y ss. VARGAS VASSEROT, C. “El contrato de seguro en el marco de la actividad bancaria”, *VLEX*, octubre, 2007. ESCRIBANO ÚBEDA-PORTUGUÉS, J. “Desarrollos normativos en Derecho Internacional y Europeo en materia de blanqueo de capitales”. N.º.218. *Derecho de los Negocios*, 2008.

- Riesgos de recursos humanos (vinculados a la política y gestión de RR.HH. en la organización), en concreto, con referencia a los trabajadores, profesionales y colaboradores -dependientes e independientes-. Abarca distintos supuestos o fuentes potenciales del riesgo relativo al personal de una entidad, desde casos que afectan a las propias relaciones laborales, incluso relativos a la prevención de riesgos laborales; hasta otros que pudieran implicar conductas de competencia desleal. Este tipo de riesgos requiere un tratamiento específico, en el que es fundamental la prevención y una adecuada gestión de RR.HH. (congruente con los principios de la política de RSE declarada por la entidad). En concreto, para eliminar o reducir estos riesgos resultan relevantes herramientas como la selección del personal y los colaboradores, la formación continua, la comunicación interna, asegurar la motivación del personal y la implicación – participación activa en la organización, asegurar el principio de igualdad y no discriminación, programas de conciliación de la vida laboral-personal-, entre otras medidas. En definitiva, desde el gobierno corporativo fomentar la inversión en el capital intelectual de la compañía<sup>88</sup>.
- Otros riesgos corporativos principales que pueden identificarse y que afectarían al sector asegurador, son:
- Riesgos del Gobierno Corporativo, o derivados del propio modelo de gobernanza empresarial, su estructura, composición, autorregulación y control. Del mismo modo, cumplimiento de los compromisos asumidos en virtud de los códigos de buen gobierno corporativo (recomendaciones asumidas y principios de actuación). Por tanto, en este tipo de riesgos, incluir, entre otros: los derivados de las personas que ocupan los cargos de Alta dirección en la entidad, directivos y gestores de la misma, miembros del Consejo de administración y sus códigos de conducta (sistema de elección de cargos, diligencia y profesionalidad, honorabilidad, política de remuneraciones, incompatibilidades, sistema de representación y delegación de funciones, otros...). Asimismo, los riesgos derivados del proceso de toma de decisiones, estrategias, adopción de acuerdos, etc. Del mismo modo, incluir los riesgos derivados del cumplimiento del principio legal de transparencia informativa, la adecuación del sistema de gerencia de riesgos de la entidad y la efectividad de su resultados, así como del sistema de control interno, responsabilidad. En definitiva, este tipo de riesgos abarcaría todos los derivados del marco de funciones, relaciones y

---

<sup>88</sup> En relación con lo expuesto, señalar el valor de la gestión del conocimiento. En este sentido, destacar el valor del capital humano en relación con la ventaja competitiva y la sostenibilidad en la economía del conocimiento; así considerar el propio el papel de los directivos en su gestión. *Vid.*, Tom STEWART: “En la gestión del conocimiento, el primer paso es definir cuál es el negocio y el papel que desempeña el conocimiento en él”. N.º.164. *Harvard Deusto Business Review*, enero, 2008, pp. 4-7. Conforme se afirma “El llamado capital humano específico de la compañía supone que cuanto más permanezco en una empresa, más desarrollo mi conocimiento en el ámbito de esa empresa”. Por otro lado, con expresa referencia a la profesión de gestor de riesgos, su función y contribución en la compañías, ver el artículo “Profession: risk manager”, (*Dossier Gestión des Risques*). N.º.459. *Face au Risque*, janvier, 2010, pp.8-17.

responsabilidades atribuidas de forma concreta al gobierno corporativo de cada organización y a los códigos de buen gobierno que deban informar su actuación.

- Riesgos de RSE /RSC, objeto de examen *infra*.
- Riesgos Medioambientales, no suponen en general para la entidad aseguradora una amenaza, sin embargo, sí son de interés para el negocio o mercado asegurador (no siendo en todo caso sólo un riesgo de azar, debido a factores externos). En todo caso, la entidad aseguradora debe disponer de criterios de calidad y resulta preciso contar con un sistema propio de gestión ambiental en toda la organización).
- Riesgos de la Competencia, de gran interés en el contexto de la dinámica actual del sector asegurador y por considerar sus efectos en la propia actividad aseguradora. Así, por su significación se desarrollarán posteriormente en un apartado específico (*vid.*, 3.2.3.).
- Riesgos por alianzas estratégicas, considerar en esta modalidad de riesgo, además de los efectos de posibles operaciones mercantiles típicas, como fusiones y adquisiciones en el sector asegurador; otras alianzas, en nuestra opinión, con mayor interés hoy, conforme a la propia dinámica del mercado y específica del mencionado sector. Así, nos referiremos -de forma principal- a las distintas fórmulas asociativas o configuración de redes entre entidades nacionales o internacionales mediante acuerdos o convenio, conforme se detalla posteriormente y en relación con el tratamiento del precitado riesgo de la competencia.
- Riesgos relativos al entorno colaborativo de la entidad empresarial, también puede ser incluidos en el concepto -o tipo general- de riesgos de RSE. Y, ofreciendo más detalle, riesgos que deriven de Proveedores. Suministradores. Colaboradores independientes de la entidad aseguradora. En este sentido, hacer especial referencia a los riesgos derivados de la externalización o subcontratación de servicios<sup>89</sup>.
- Riesgos de seguridad, relacionada con los sistemas informáticos y de seguridad de la información y comunicación (TIC). Protección de datos y registros de documentación.
- Por último, en esta enumeración, cabe indicar que como principales Riesgos estrictamente financieros de la entidad aseguradora, citar los relativos a los tipos de interés, tipos de cambio, patrimonio (activos), inversiones, solvencia, liquidez, ya comentados.

Expuestos los principales riesgos de la entidad aseguradora, conviene precisar que algunos de ellos plantean un complejo pronóstico. Incluso, entre los

---

<sup>89</sup>Sobre la temática, véase, LÓPEZ-BARAJAS DE LA PUERTA, A. “La incidencia de la externalización y deslocalización de servicios en la política de riesgos de las compañías”. N.º.106. *Gerencia de Riesgos y Seguros*, 2010, pp. 38-53.

enumerados, existen riesgos que dependen de factores exógenos a la propia operativa de la entidad. Asimismo, determinados riesgos, en especial considerando sus posibles aspectos negativos no son transferibles, o no son asegurables. Por tanto, resultará esencial procurar su eliminación o, en su caso, una correcta asunción por la compañía (dotarles de tratamiento específico y preventivo, para minimizar los posibles aspectos adversos del riesgo). Por lo que respecta al aspecto o efecto positivo de otros tipos de riesgos concretos (precitados), como los riesgos vinculados a la RSE, señalar que siempre requieren un tratamiento específico acorde con la estrategia de la empresa. Así, deben ser enfocados y gestionados como una inversión para generar valor a medio y largo plazo. En otro caso, la decisión de evitar o de asumir “inadecuadamente” estos riesgos no transferibles y no asegurables, resultaría gravosa y, por tanto, no deseable desde la perspectiva de la sostenibilidad empresarial.

Al hilo de lo anterior, se puede convenir que los riesgos de RSE manifiestan un enfoque y pronóstico favorable para toda compañía. Pues, representan auténticos y valiosos activos empresariales (valores intangibles con efectos cualitativos y cuantitativos, que repercutirán en los intangibles de la corporación). Sea como fuere, hoy queda superada la visión del riesgo como pasivo, para conferir su papel como activo, valor relevante para asegurar la sostenibilidad del entorno empresarial de un negocio. Ésta es precisamente la posición aquí defendida para motivar el valor estratégico de los riesgos vinculados a la RSE y, en el mismo sentido, los riesgos de Gobierno Corporativo, necesariamente considerados en conexión directa con la responsabilidad empresarial. En consecuencia, dotarlos de un sistema de gestión y control eficaz (optimizar la gestión estratégica del riesgo de RSE).

- *Nuevos riesgos*

Bajo esta rúbrica pretendemos destacar el valor actual de un conjunto de riesgos previamente seleccionados. En cualquier caso, se trata de riesgos corporativos de diversa tipología, en virtud de su origen o fuente (riesgos operativos o del negocio, riesgos estratégicos y riesgos jurídicos, entre otros). No obstante, por sus propiedades y efectos, mantienen conexiones de interés con los contenidos propios e implicaciones de la noción RSC/RSE. Esto es, con los principales aspectos –dimensiones- y con el ámbito de aplicación de la Responsabilidad Social en el ámbito asegurador o, en concreto, de las entidades aseguradoras.

Conforme a este propósito y, con el fin, de resaltar el papel de este grupo o nueva categoría de riesgos, utilizamos para referirnos a los mismos la expresión “Riesgos sostenibles”. Significando, de esta forma, la indiscutible función y operatividad de los principales riesgos corporativos implicados – directa o indirectamente- en procurar, como finalidad común, la sostenibilidad responsable de la empresa aseguradora y su entorno. Y, con ello, el deber por parte de toda aseguradora de estimar su adecuado significado (valor y funcionalidad); dotándolos de un tratamiento específico dentro del sistema

integrado y estratégico de gerencia de riesgos de cada compañía. Todo ello, conforme a un compromiso previo de cumplimiento de la entidad con respecto a sus grupos de interés, que deberá ser comunicado y verificado conforme a los resultados obtenidos en el informe de RSE anual emitido por cada organización (transparencia informativa).

#### a) Noción e identificación de riesgos *sostenibles*<sup>90</sup>(\*)

Con carácter general pueden definirse como aquellos riesgos capacitados, a través de una gestión eficaz, para posicionar a una organización en el mercado demostrando un compromiso público de responsabilidad empresarial y social. Dicho compromiso, adoptado desde el gobierno corporativo, funcionaría como una garantía -en términos jurídicos- aportada por las entidades aseguradoras, de forma voluntaria y con expresa referencia al cumplimiento de los principios y compromisos de RSE/RSC.

Los riesgos así calificados sirven para manifestar la vertiente positiva del riesgo, superando la idea tradicional que consideraba a los riesgos corporativos exclusivamente como amenazas, pasivos empresariales (aspecto negativo del riesgo) que debían ser evitados, eliminados, reducirlos o transferirlos; planteamientos ya comentados.

De acuerdo a la noción y consideración positiva del riesgo sostenible aquí aportada, la empresa deberá proceder en su actividad -interna y externa- en congruencia con los compromisos concretos asumidos. Así las cosas, dichos compromisos tendrán como base fundamental -informadora- los principios rectores programados por cada entidad en materia de RSE y recogidos de forma expresa, con carácter previo, en la Política corporativa de RSE declarada por la entidad y en su Código de Buen Gobierno. Los mencionados principios programáticos de RSE servirán para ilustrar y concretar la noción/dimensión de la RSE en cada caso. En consecuencia, sirven de respaldo y fundamento para la buena gobernanza corporativa de la entidad. Comprometiendo decisiones estratégicas adoptadas conforme a los mismos; gestión y responsabilidades; y, en toda circunstancia, asegurando la calidad del sistema de gobierno y gestión implementado, conforme a un proceso de mejora continua y logro de resultados satisfactorios, para toda la organización y sus grupos de interés.

En el pasado, determinados riesgos sostenibles -*versus* riesgos insostenibles- había quedado fuera de consideración e, inclusive, valoración. Por el contrario, hoy resultan esenciales para asegurar la sostenibilidad de una empresa. De igual modo, acontece para la empresa aseguradora, vinculándola así aún más al cumplimiento de una función social, además de su función principal financiera-aseguradora. En efecto, su actuación económica quedará

---

<sup>90</sup> (\*) Concepto acuñado para referirnos en el estudio a los *Nuevos* riesgos estratégicos, vinculados a las nociones de RSE y de Gobierno Corporativo, considerando su valor para propiciar la sostenibilidad de la empresa y su entorno.

impregnada por el compromiso empresarial -voluntariamente adoptado- de aportar valor social a través del negocio asegurador. No siendo antagónico con una finalidad estratégica.

De este modo, interpretamos que los riesgos de RSE -como prototipo de “riesgos sostenibles”- suponen un valor añadido para el entorno empresarial. Son riesgos que generarán valor empresarial, propiciando un crecimiento económico armonizado con el entorno social y medioambiental. Al mismo tiempo, servirán para asegurar la buena salud de una entidad e incrementar su reputación. De acuerdo con lo precedente, los citados riesgos han de disponer de un tratamiento estratégico en el ámbito de la gerencia de riesgos corporativos.

Añadir a lo expresado que los riesgos de RSE mantienen un denominador común (propio de los riesgos sostenibles), que los hace especialmente sensibles y, al mismo tiempo, interesantes para el sector/mercado. En efecto, son riesgos que, en cualquier supuesto, cada entidad debe asumir, pues conllevan un compromiso de cumplimiento y de progreso propio, intransferible, del que derivaría una responsabilidad empresarial. Se trata de riesgos que contienen un destacado efecto positivo, en especial estratégico, siempre que sean adecuadamente abordados (enfoque y gestión). De lo contrario, podrían suponer una amenaza para la sostenibilidad empresarial (insostenibilidad) y la propia imagen de la compañía.

También, hay que señalar que estamos ante riesgos que no pueden transferirse, no son riesgos *típicos*, ni son asegurables. Esto hace que los riesgos de RSE puedan ser especialmente vulnerables sino disponen de una plena aceptación/implicación por parte de toda la organización. Quizá éste sea uno de los argumentos que justifique la todavía “timidez” observada en algunas compañías aseguradoras hacia la integración de la RSE (aunque más bien podría tratarse de una falta de apreciación o no prioridad). Ahora bien, en el presente, esta situación está siendo superada por el sector asegurador de forma mayoritaria, conforme demuestra el incremento de su interés por la incorporación de la noción y dimensiones de la RSE en su organización y actividad<sup>91</sup>.

En cierta medida, los riesgos sostenibles (o para la sostenibilidad de la entidad y su actividad) pueden ser considerados riesgos especiales o atípicos, más con todo, mantienen una relevante *vis atractiva* para generar oportunidades individuales y colectivas, internas y externas. Resultaría deseable la identificación de estos riesgos y su tratamiento adecuado (integrado) como intangibles de gran valor, tal y como venimos insistiendo.

---

<sup>91</sup> Conforme demuestra el contenido del estudio publicado por ICEA sobre la Responsabilidad Social Corporativa en el Sector Asegurador, titulado “La RSC generadora de valor. Experiencias al alcance de todos”. Documento ICEA, Madrid, mayo 2010.

La tradicional clasificación bipartida que diferenciaba entre riesgos financieros y no financieros, hoy es superada por otras clasificaciones, como la apuntada aquí (riesgos sostenibles e insostenibles), que considera tanto la sostenibilidad del riesgo como, al mismo tiempo, su contribución al entorno empresarial. En este sentido, conviene precisar que la tradicional calificación riesgo financiero o no financiero, si bien *a priori* resultaría válida, no obstante, nos aporta escasa información en la práctica (en especial a efectos de nuestro trabajo). Incluso podría aportar confusión a la hora de abordar la identificación y el tratamiento de los “nuevos riesgos sostenibles” (*v.gr.*, riesgos de RSE, riesgos del gobierno corporativos,...) con referencia a la actividad aseguradora y, en concreto, a las entidades aseguradoras. Así, interpretamos que estos riesgos, inicialmente o en sentido estricto, no pueden ser calificados como financieros; lo que no impide afirmar como cierto que de los mismos se derivan efectos financieros (*v.gr.*, resultados).

Al hilo de lo descrito, pretendemos argumentar el valor potencial de los calificados como nuevos riesgos, utilizando como prototipo de los mismos los denominados riesgos de RSE, que en el siguiente apartado identificamos y exponemos. Sin embargo, cabe insistir en la necesidad de su apreciación y adecuada gestión, lo que sin duda repercutirá en la compañía aseguradora y su entorno. Igualmente, cabe precisar que conforme a esta denominación genérica de “riesgos de RSE”, se incluyen tanto riesgos cuya fuente -causa o procedencia- se encuentra en el entorno de la empresa (macro), como también riesgos que tienen su origen o motivación en la propia organización y su actividad (micro). Lo que significa considerar tanto factores externos como factores internos, que afectan o confluyen en la organización y el negocio asegurador, para así proceder a identificarlos correctamente. El mantener activos ambos enfoques (macro y micro) resulta esencial para poder identificar cada riesgo, valorarlo (también estimando sus relaciones con otros riesgos) y gestionarlo eficazmente (estratégicamente) para optimizar su potencial valor y dimensión económica y social (objetivos de sostenibilidad).

#### b) Principales riesgos para la sostenibilidad de la entidad aseguradora

Según el planteamiento avanzado, significar que las entidades aseguradoras pueden estar sometidas a diversos tipos de riesgos por razón de su actividad, que con la excepción de las especialidades propias de cada organización o líneas de negocio (ramas del seguro y mapa de actividades). En general, pueden ser considerados como riesgos comunes del sector asegurador:

- Riesgos del negocio y del propio entorno asegurador (actividad aseguradora); y,
- Riesgos de la entidad de seguros (riesgos corporativos de cada organización).

Pudiendo así identificar, dentro de cada grupo o categoría, los siguientes riesgos:

- a) Riesgos del negocio y del propio entorno asegurador (actividad aseguradora): Riesgos regulatorios, riesgos del mercado, riesgos por cambios económicos y financieros (por ejemplo, ciclos económicos, nivel de inflación, alteraciones bruscas de los tipos de interés, otros); riesgo por cambios en el propio sector/mercado; riesgos por cambios en la regulación vigente (normativa y supervisión), incluyendo reformas legales proyectadas y evolución de los criterios de la jurisprudencia.
- b) Riesgos de la entidad de seguros (riesgos corporativos de la organización): Ubicando aquí los riesgos de RSE y los riesgos del Gobierno corporativo. A su vez, esta categoría incluiría un amplio abanico de distintos tipos de riesgos, tanto riesgos operacionales como riesgos estratégicos, además riesgos legales y jurídicos (contractuales y reclamaciones).

De forma expresa, hacer aquí referencia a los denominados en terminología actual “Riesgos ESG” (*Risk Environmental, Social and Governance* – Riesgos Medioambientales, Sociales y de Gobierno)<sup>92</sup>. Bajo la citada denominación se incluyen riesgos de distinta naturaleza. Así, entre otros, abarca tanto operativos u operacionales como estratégicos y de gobernanza (o gobierno corporativo).

Todos ellos encuentran en la RSE un punto común de convergencia, que nos sirve para argumentar lo acertado del término aquí acuñado de “Riesgos sostenibles”. Por cuanto la noción de RSC/RSE, aceptada como posición común<sup>93</sup> y acorde con los reconocidos Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (*Global Compact*) en materia de RSE<sup>94</sup>, puede ser considerada como nexo causal – identificador de la categoría/tipología apuntada “Riesgos ESG”. Sirviendo, de este modo, como calificativo apropiado para referirse al grupo de riesgos precitado (todos ellos vinculados entre sí).

---

<sup>92</sup> En este sentido, a modo de ejemplo y modelo aplicable, *vid.*, páginas 12 y 13 de la *Memoria de Responsabilidad Social de MAPFRE*, Volumen 2, Informe Anual, 2009, Gestión de riesgos medioambientales, sociales y de gobierno (Riesgos ESG). Declarando que “Una de las fortalezas de MAPFRE es su eficiente gestión del riesgo, que ha permitido al grupo situarse como una de las empresas multinacionales de mayor solvencia y solidez en el sector en un entorno como el actual. (Ver Política de Riesgos y los sistemas de gestión y control, páginas 133-143, Volumen 1: Cuentas Anuales)”.

<sup>93</sup> RSE: “Es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con interlocutores” (Definición de RS: Libro Verde de la Comisión Europea – “Fomentar un marco europeo para la RSC de las empresas”, COM (2001) 366, julio de 2001. Citado en la página 12 del documento ICEA sobre la Responsabilidad Social Corporativa en el Sector Asegurador, titulado “La RSC generadora de valor. Experiencias al alcance de todos”. Documento ICEA, Madrid, mayo 2010). Asimismo, en materia de iniciativas y actuaciones europeas en el ámbito europeo y referencia expresa al precitado Libro Verde de la Comisión Europea, *vid.*, OLCESE, A., RODRÍGUEZ, M.A. y ALFARO, J. *Manual de la empresa responsable y sostenible*. Ed. McGrawHill, Madrid, 2008, pp. 323-331.

<sup>94</sup> *Cfr.*, *Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact)* en materia de RSE que sirven para orientar e informar comportamientos empresariales coherentes y comprometidos. Para mayor detalle, *vid.*, OLCESE, A. RODRÍGUEZ, M.A. y ALFARO, J. *Manual de la empresa...*, *op. ult.cit.*, pp. 321 y 322.

Al mismo tiempo, desde el sistema de gobierno corporativo de la entidad aseguradora, los riesgos de RSE pueden ser configurados con base en su potencial y ligados a los objetivos estratégicos de una compañía, estimándolos como baluarte de la entidad aseguradora. Siendo, la gerencia de riesgos y el control interno, dos herramientas para preservar el valor señalado.

De forma específica, se identifican los siguientes riesgos:

**Riesgos del Gobierno Corporativo:** Principalmente, bajo esta denominación se hace referencia a los riesgos derivados del sistema de gobierno corporativo establecido en una entidad, sistema de gestión de riesgos y sistema de control interno, autorregulación y cumplimiento de los códigos de conducta, cumplimiento del principio legal de transparencia informativa, riesgos derivados de la responsabilidad de los directivos y administradores de la entidad, entre otros.

**Riesgos relacionados con la RSE y la Sostenibilidad.** Esta calificación abarca riesgos de diversa naturaleza y origen. Tanto riesgos estratégicos como operativos, asimismo riesgos legales y jurídicos. De este modo, se incluyen los siguientes tipos de riesgos: Riesgos legales y jurídicos (derivados de la aplicación del marco normativo vigente, resoluciones de órganos administrativos reguladores, la doctrina sentada por los Tribunales -Jurisprudencia- y los denominados riesgos contractuales, derivados de los efectos y la interpretación del clausulado de los contratos). Riesgos de RR.HH. (riesgos en materia de política y gestión de recursos humanos, asimismo, los derivados de las relaciones laborales) y algunos Riesgos en materia de transparencia informativa (los riesgos derivados de la comunicación y publicidad, relaciones institucionales y sociales -con los grupos de interés-). Del mismo modo, comprende los Riesgos medioambientales (sistemas de gestión de la calidad ambiental de la organización, en caso de disponer del mismo, *v.gr.*, ISO 14001, EMAS,...). Riesgos de calidad (riesgos relativos al sistema de gestión de la calidad relativa a procesos, productos/servicios, *v.gr.*, ISO 9001). Por otra parte, se incluyen otros riesgos estratégicos como los Riesgos de la competencia (relativos a la aplicación del Derecho de la Competencia, garantizando actuaciones respetuosas con el principio de libre competencia y conductas basadas en la competencia leal *versus* desleal). Riesgos por alianzas estratégicas o derivados de las mismas. Riesgos relativos a la propiedad industrial (marca y propiedad intelectual) y Riesgos reputacionales, entre otros. A continuación, se analizan algunos de los riesgos aquí mencionados con referencia al sector asegurador.

### **3.2. RIESGOS VINCULADOS AL GOBIERNO CORPORATIVO Y A LA RSE**

#### **3.2.1. Riesgos del gobierno corporativo (responsabilidad corporativa, cumplimiento códigos de conducta y buen gobierno, supervisión y control interno)**

En primer lugar, al abordar este apartado, conviene recordar que el Código *Conthe* o Código Unificado (2006) implicó un deber u obligación jurídica para

las sociedades cotizadas desde el ejercicio 2007, suscitando distintas críticas en el sector empresarial destinatario del precitado código. En todo caso, teniendo en consideración las 57 recomendaciones aportadas por dicho documento, conforme a la práctica experimentada, observar que algunas de las recomendaciones apuntadas no han sido cumplidas -o bien, han sido cumplidas de forma insuficiente o no adecuadamente- por algunas compañías del IBEX 35<sup>95</sup>. Lo que pone de manifiesto la necesidad de adoptar mejoras en este sentido por las entidades, adoptando tratamientos apropiados para afrontar estos incumplimientos potenciadores de riesgos del gobierno corporativo como tipología designada bajo este epígrafe. Entre otras recomendaciones afectadas, se citan a modo de ejemplo las que siguen: Recomendación 1 (el no establecimiento de limitaciones de voto a los accionistas), recomendación 9 (la composición del Consejo y número de consejeros entre 5 y 15 miembros), recomendación 13 (la directriz que orienta sobre un mínimo necesario de consejeros independientes, recomendando un tercio de los consejeros), recomendación 15 (la composición paritaria con respecto al número de consejeros-consejeras, no debiendo ser ésta deficitaria en este aspecto y, en su defecto, la compañía debería motivar tal supuesto e informar sobre las fórmulas arbitradas para solucionar o paliar dicho sesgo), recomendación 17 (con referencia a la presidencia de la compañía y el otorgamiento de poderes), recomendación 26 (determinación del régimen de los consejos, número y consejeros participantes), recomendación 29 (limitación temporal sobre la permanencia de los consejeros independientes, no superior a un período continuado de 12 años), recomendación 40 (sobre la conveniencia de someter a la Junta, por parte del Consejo y con carácter consultivo, el informe sobre la política de retribuciones de los consejeros), recomendación 41

---

<sup>95</sup> Cfr., “Las empresas dan la espalda a los puntos clave del Código Conthe”, Diario El País de 25-5-2008. RUIZ ECHAURI, J. “Códigos de Conducta y Gobierno Corporativo”, *op. cit.*, pp. 176-177.

Al mismo tiempo, con respecto al marco legal mercantil vigente en España, se ha manifestado la necesidad de un nuevo modelo de regulación. El Código Unificado de la CNMV, instaurado en el año 2005-2006, establece 57 Recomendaciones -sólo recomendaciones- por cuanto propugna un modelo voluntario, esencialmente basado en la “autorregulación” y que toda compañía debe cumplir si aspira al Buen Gobierno Corporativo. En consecuencia, se ha planteado la necesidad de un nuevo modelo de regulación, una reforma legal que aporte medidas normativas obligatorias, más garantistas y eficaces. En este sentido, se han apuntado las siguientes claves de actuación para su consideración práctica: 1) El *Consejo de Administración*. La Junta Directiva debe ser “independiente y competente”. No deben coincidir en la misma persona los cargos de consejero delegado y de presidente (una práctica que en España mantienen el 52% de las empresas cotizadas del IBEX frente al 2% británico, por ejemplo). 2) La *Remuneración*. Lo relevante es la calidad y no la cantidad de los pagos. Tiene que haber una relación clara entre remuneración y resultados a largo plazo (3-4 años). 3) *Estrategia financiera*. Las empresas deben centrarse en una planificación a largo plazo para alcanzar los resultados. 4) *Transparencia y control*. Los accionistas deben ejercer responsablemente su derecho y obligación de controlar la empresa en las Juntas. Deben participar y votar dentro de sus posibilidades, aunque la votación sea consultiva. 5) *RSE*: Impulsar nuevos modelos de gestión empresarial sostenible (integral) conforme al diseño adecuado de Políticas empresariales de RS, asegurando su veracidad, control de cumplimiento y verificación. (Fuente: IESE, *Foro del Buen Gobierno y Accionariado*, 2009).

(información detallada sobre las retribuciones que perciben cada uno de los consejeros, contenida así en la memoria o informe anual de la compañía), recomendación 42 (identificación de la existencia de comisiones delegadas o ejecutivas, ilustrando sobre su estructura e intervención en la misma de los consejeros, respetando y reflejando el modelo propio del Consejo), recomendación 43 (el Consejo deberá conocer todos los temas abordados así como las decisiones que en su caso adoptara la Comisión delegada, a tal efecto se remitirá copia de las actas de las sesiones celebradas por aquélla a todos los miembros del Consejo), recomendación 49 (establecimiento de una adecuada política y gerencia de riesgos y sistema de control interno), recomendación 54 (en su caso, estimar procedente que en la composición de la Comisión de nombramientos y de retribuciones que la mayoría de sus miembros sean consejeros independientes).

En cualquier caso, al margen del debate sobre la eficacia del modelo *Conthe* precitado (resultados prácticos obtenidos, posibles deficiencias, mejoras apuntadas, etc.), es digno hoy reconocer que se ha pretendido orientar y facilitar la configuración por cada entidad de su propio modelo o sistema de Buen Gobierno Corporativo. Dicho lo cual, es necesario precisar que éste debería ser el planteamiento básico de toda organización/empresa y, de forma especial en nuestro interés, de la entidad aseguradora, a la hora de configurar la arquitectura de su sistema de gobernanza del riesgo corporativo y la RSC.

En virtud de la anterior premisa, proseguir confirmando que la gobernanza corporativa sí dispone de una referencia legal básica en nuestro Ordenamiento jurídico y, además, de forma específica destinada al sector asegurador. En concreto, la contenida en el Texto Refundido de la Ley de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados, aprobado por Real Decreto Legislativo 6/2004, de 29 de octubre (TROSSP) y su Reglamento, aprobado por Real Decreto 2486/1998, de 20 de noviembre (ROSSP). Por tanto, en nuestro país, la actividad aseguradora y el propio sector asegurador cuentan con una regulación propia y reciben un tratamiento normativo específico, y con un organismo regulador - supervisor propio, la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones (DGSFP) del Ministerio de Economía y Hacienda (MEH). Así pues, conforme a la normativa vigente<sup>96</sup>, el sector asegurador mantiene un

---

<sup>96</sup> Destacar, en este sentido, la labor de la DGSFP con respecto a la normativa proyectada, *v.gr.*, Anteproyecto de Ley de Supervisión de los Seguros Privados (LSSP), texto presentado a la consideración de la Junta Consultiva de Seguros y Fondos de Pensiones en su reunión de 23 de noviembre de 2010 (JCSFP - DGSFP). Del mismo modo, apuntar que lo expuesto en el texto no es ajeno a la pretensión y posibilidad de optimizar la normativa vigente. Precisamente, en este sentido, la doctrina ha realizado distintos comentarios y sugerencias de interés, sobre distintas cuestiones, y en todo caso reconociendo que “los numerosos cambios experimentados por la legislación mercantil y por la normativa aplicable al sector financiero, sin la deseable coordinación entre una y otra, han venido a favorecer la confusión, de modo que la simple descripción de las dificultades interpretativas surgidas de una situación de esta índole, y el consiguiente desbroce de la casuística a que la misma ha dado lugar, es ya de por sí una labor ardua; como aún más lo es el llegar a conclusiones de aceptable claridad. Sin embargo, la materia objeto de toda esta normativa no presenta, en sí misma, especial dificultad: ésta proviene, en exclusiva, de la complicación legislativa creada en torno a ella.” (MAESTRO)

régimen de control y supervisión específico, *v.gr.*, identificación de los socios de las compañías, la capacidad y la idoneidad de los mismos, entre otros, son presupuestos exigidos; incluso, se observa la incorporación de nuevos socios con participaciones significativas en el capital, así como la aptitud para ocupar cargos de administración y de dirección de la sociedad, entre otras cuestiones.

No obstante, además de todo lo mencionado, señalar que precisamente en la actualidad nos encontramos en un momento de cambio y renovación en esta materia, concurriendo un buen propósito de perfeccionamiento del sistema regulador<sup>97</sup>, atendiendo a las medidas de armonización normativa y procurando reforzar la seguridad y, con ello, la protección del tomador/asegurado. En este sentido, hacer referencia al reciente Anteproyecto de Ley de Supervisión de los Seguros Privados (LSSP), texto presentado a la consideración de la Junta Consultiva de Seguros y Fondos de Pensiones en su reunión de 23 de noviembre de 2010 (JCSFP - DGSFP)<sup>98</sup>.

---

MARTÍNEZ, J.L. "Grupos, Control y Participaciones en la normativa de Seguros". N.º 137. *Revista Española de Seguros*, 2009, pp. 83-119).

<sup>97</sup> Véase a TAPIA HERMIDA, A.J. "Mediación de seguros y reaseguros privados: desarrollo de la Ley 26/2006 por el Real Decreto 764/2010". N.º 119. *Revista de Derecho Bancario y Bursátil*, 2010, pp. 339 a 341.

<sup>98</sup> Con respecto al texto citado, resulta de gran interés el Título III: "Ejercicio de la actividad", Capítulo I. "Sistema de gobierno de las entidades aseguradoras y reaseguradoras" (artículos 65 a 71). En especial, significar lo preceptuado en los artículos 65, 66 y 67.

Así, el art. 65. "*Requisitos generales del sistema de gobierno*", que determina en su primer apartado, "1. Todas las entidades aseguradoras y reaseguradoras dispondrán de un *sistema eficaz de gobierno* que garantice una gestión sana y prudente de la actividad. El citado sistema comprenderá, como mínimo, una estructura organizativa transparente y apropiada, con una clara distribución y una adecuada separación de funciones, y un sistema eficaz para garantizar la transmisión de la información. El sistema de gobierno implicará el cumplimiento de las exigencias de aptitud y honorabilidad de las personas que dirigen de manera efectiva la entidad o desempeñan entre otras funciones fundamentales, la prueba de buena reputación, y los requisitos establecidos en relación con la gestión de riesgos, la evaluación interna de riesgos y solvencia, el control interno, la auditoría interna, la función actuarial y la externalización de funciones o actividades."

En su segundo apartado determina que "2. El sistema de gobierno (.../...) estará sujeto a una revisión interna periódica (...)" de conformidad con lo establecido en el art. 67. Del mismo modo, el texto proyectado dispone que "3. Las entidades aseguradoras y reaseguradoras contarán con *políticas escritas* referidas, al menos, a la *gestión de riesgos, el control y la auditoría internos*, y, en su caso, la externalización de funciones o actividades, y se asegurarán de su aplicación. Las políticas escritas deberán ser aprobadas por el órgano de administración de la entidad, se revisarán, al menos, anualmente y se adaptarán a los cambios significativos en el sistema o área correspondiente." Añadiendo, "5. La DGSFP verificará el sistema de gobierno de las entidades aseguradora y reaseguradoras y evaluará los riesgos emergentes identificados por dichas entidades que puedan afectar a su solvencia, pudiendo exigirles que adopten las medidas necesarias para mejorar y consolidar su sistema de gobierno".

Por su parte, el art. 66 -"Gestión de riesgos", de forma expresa prescribe que "1. *Las entidades aseguradoras y reaseguradoras dispondrán de un sistema de gestión de riesgos que comprenderá las estrategias, los procesos y los procedimientos de información necesarios para identificar, medir, vigilar, gestionar y notificar de forma continua los riesgos a los que, a nivel individual y agregado, estén o puedan estar expuestas, y sus interdependencias. Ese sistema de gestión de riesgos será eficaz y estará debidamente integrado en la estructura organizativa*

Con todo, en el contexto actual, dentro del sector asegurador y conforme al nuevo enfoque Solvencia II, se van configurando paulatinamente renovados planteamientos y modelos proactivos con respecto a la configuración de la gobernanza corporativa. Modelos capacitados para navegar marcando un rumbo empresarial y social propicio, sostenible y generador de valor. Poco a poco, se avanza un nuevo escenario que insiste en dos aspectos esenciales en aras de reforzar la regulación corporativa -autorregulación- (sistema de gobernanza, vinculando gerencia del riesgo y RSE) e incrementar el control interno (incluyendo sistema de autocontrol y verificación de resultados operativos y estratégicos). Ante este panorama, no resultará extraño adivinar que en el momento actual nos encontramos en una fase de transición en materia de Gobierno Corporativo y GR<sup>99</sup>, que precisamente encuentra en la RSE<sup>100</sup> el faro orientador hacia un nuevo horizonte mercantil; sirviendo ésta, al

---

y en el proceso de toma de decisiones de la entidad, y tendrá debidamente en cuenta a las personas que la dirigen de forma efectiva o ejercen en ella otras funciones fundamentales". El subrayado es de nuestra autoría.

<sup>99</sup> En este sentido se han pronunciado opiniones críticas insistiendo en la relación directa entre la denominada Gran Crisis Financiera (2007-2010) -consecuencia de la misma la Crisis de Credibilidad- y las deficiencias del Gobierno Corporativo. "La crisis tiene su origen en un mal gobierno corporativo y en la falta de transparencia" (Expansión, 4-12-2008), "The financial crisis has revealed severe shortcomings in corporate governance", *OECD Papers* (2009), *vid.*, <http://www.oecd.org/dataoecd/3/10/43056196.pdf>. (RUIZ ECHAURI, J., *op. cit.*, p.178). En igual línea de opinión, KIRKPATRICK, G. "El gobierno de las empresas y la Crisis Financiera. Conclusiones de la OCDE sobre buenas prácticas para mejorar la implementación de principios de gobierno corporativo", en la Sesión primera, 28-6-2010, de la 9ª Conferencia Europea de Gobierno Corporativo: "Un nuevo gobierno corporativo en Europa" (Presidencia Española 2010), organizada por el MEH - Gobierno de España - Instituto de Consejeros-Administradores (ICA), celebrada en Madrid, 28 y 29 de junio de 2010.

<sup>100</sup> Con toda precisión y rigor se ha señalado -DGSFP- con motivo de la presentación de la *Memoria Social del Seguro* editada por UNESPA (2009), que "la aplicación de políticas de Responsabilidad Social Corporativa originan un flujo de beneficios positivos reales que aumentará en los próximos años y que la tasa de crecimiento de las empresas que se implican en esta línea puede llegar incluso a cuadruplicar la de aquellas otras cuyo único objetivo es la entrega de retornos al accionista. En definitiva, no se trata de abandonar la idea de maximizar el valor del accionista como objetivo fundamental de las entidades, sino de hacer dicha idea compatible con la creación de valor para clientes, empleados y en definitiva para toda la comunidad". (*Vid.*, <http://www.dgsfp.meh.es/direcciongeneral/documentos>). Del mismo modo, conforme a lo expuesto y a efectos prácticos, resulta de gran interés lo manifestado en el propio texto publicado de la *Memoria Social del Seguro Español '09* (haciendo a su vez referencia a los resultados ofrecidos por el estudio publicado por ICEA "La RSC generadora de valor, experiencias al alcance de todos"), en concreto, afirmando que en el sector asegurador actual existe "... la convicción de que la RSC comporta una mejora de la gestión y la transparencia de las entidades (aseguradoras)". Al mismo tiempo, en la precitada Memoria se destacan, como argumentos favorables, con respecto a la estimación de la RSC por parte del sector asegurador: "la mejora de la imagen" de la entidad y así el incremento de "la reputación" empresarial -interna y externa- como elemento fundamental valorado por las entidades en sus estrategias de RSC, todo ello en virtud de los resultados obtenidos por el referido estudio ICEA 2010. Asimismo, con expresa referencia a gerencia de riesgos, la Memoria UNESPA precitada señala: "El hecho de que los aseguradores vinculan la RSC con la mejora de los procesos y la gestión de la entidad queda patente, asimismo, en el dato de que más del 85% de las empresas que contestaron el cuestionario estuvieron muy de acuerdo o de acuerdo con el

mismo tiempo, como vínculo integrador y objetivo estratégico que lidere este proceso de cambio en los sistemas de gobernanza / gerencia. En este sentido, pronosticar que el modelo ilustrado por el Código Unificado –“modelo *Conthe*”- quedará superado a medio plazo por la aparición de nuevas fórmulas y herramientas que combinen en materia de Gobierno Corporativo dos elementos: obligaciones derivadas del Ordenamiento jurídico y del propio Código de autorregulación articulado por cada entidad. Dichos elementos básicos configurarían el marco de la responsabilidad corporativa, a efectos económicos-financieros, sociales y, en todo caso, jurídicos. De tal modo, podría identificarse y concretarse una responsabilidad directa de la entidad u operador, de amplio espectro (responsabilidad administrativa, penal y civil -contractual y extracontractual-), que pudiera derivarse de posibles conductas negligentes –falta de la debida diligencia profesional y/o empresarial- y no, por tanto, solamente dolosas. Al mismo tiempo, no resulta temerario aventurar una nueva orientación en el diseño y la consideración de los nuevos modelos de autorregulación y códigos de conducta de las compañías<sup>101</sup>, que deberán ser más exigentes con respecto al fondo y la forma (observando rigurosos protocolos de elaboración, procurando el consenso corporativo-grupos de interés, grado de congruencia, compromiso, vinculación y verificación del cumplimiento, comunicación prioritaria, supervisión y control interno/externo, seguimiento y actualización). En efecto, más allá de su carácter declarativo y programático, pasarán a configurarse como instrumentos probatorios y de referencia sobre el comportamiento de los agentes/operadores co-responsables, pudiendo ser objeto de validación - verificación<sup>102</sup>; y, en su caso, permitirán identificar en el mercado la solvencia de sus actores, no sólo en términos financieros sino también sociales y ambientales. Del igual modo, el marco de compromiso y responsabilidad efectivamente asumido<sup>103</sup>.

---

concepto de que la RSC mejora la gestión de riesgos”. (UNESPA: *Memoria Social del Seguro Español '09*. Madrid: UNESPA, 2010, p.14).

<sup>101</sup> En el mismo sentido, MONTERO GARCÍA-NOBLEJAS, P. “Propuesta de actualización del código unificado de buen gobierno corporativo de sociedades cotizadas”. N.º.34. *Revista de Derecho de Sociedades*, 2010, pp. 593-612.

<sup>102</sup> Esta cuestión es abordada con detalle en DOPAZO FRAGUÍO, P. “La prueba de la responsabilidad empresarial por riesgos ambientales”. Congreso Nacional UNIJES: *Prueba Judicial*, ESADE-Facultad de Derecho, Barcelona 19, 20 y 21 de julio de 2010.

<sup>103</sup>En este sentido, *vid.*, HERNANDO CEBRIÁ, L. “La configuración estatutaria deber de diligente administración”. N.º.34. *RdS*, 2010, pp. 125-165. Haciendo expresa referencia a la conveniencia de arbitrar fórmulas reguladoras obligatorias (cláusulas-límites a la ordenación estatutaria), compatibles -al mismo tiempo- con el reconocimiento necesario de cierta autonomía estatutaria para así delimitar la conducta debida derivada del deber de diligente administración. De forma expresa, el autor precisa (p. 125) “En particular la determinación por esta vía del nivel de riesgo económico y financiero asumido por los socios, como cláusula estatutaria condicionalmente obligatoria, dotaría de una específica protección a los administradores y concedería una mayor seguridad jurídica al tráfico mercantil”. Por tanto, añadimos, también en términos globales, repercutiría favorablemente en la estima de la Responsabilidad Social de la entidad, sirviendo a efectos preventivos (GR y Control interno/externo) para determinar o concretar –y valorar así en su caso- “el haber observado una conducta prudente y responsable” o, por el contrario, su defecto o incumplimiento.

Conforme al escenario descrito y pronosticado, conviene centrarse en la actividad –o actividades- que integran la gestión del riesgo corporativo en la entidad aseguradora, destacando sus principales componentes. Por cuanto, consideramos que la gestión del riesgo (GR) debe adquirir un papel protagonista en la configuración del nuevo modelo del gobierno corporativo en el sector asegurador, del mismo modo que acontece en otros sectores empresariales financieros. En este sentido, la GR demuestra ser una herramienta estratégica clave para la sostenibilidad empresarial. En concreto, su adecuada implementación, instrumentalización y control, aportará fórmulas innovadoras para la regeneración del gobierno corporativo -más allá de sus elementos orgánicos, estructurales, subjetivos y objetivos- facilitando la óptima internalización de la RSE en el mismo y, con ello, en el propio liderazgo de la cultura y el compromiso/responsabilidad empresarial; al mismo tiempo, que permitirá acreditar la sostenibilidad, transparencia y credibilidad de la compañía vinculándola indiscutiblemente a su entorno (grupos de interés y sociedad en general). En consecuencia, reforzando su reputación, lo que de forma indiscutible repercutirá positivamente en su calificación financiera y empresarial, observando los requisitos de solvencia exigidos por la normativa europea y la propia normativa interna proyectada (marco Solvencia II).

### 3.2.2. Riesgo reputacional

La reputación corporativa supone el reconocimiento que los grupos de interés (*stakeholders*) de una compañía realizan de su comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas y la sociedad en general. En todo caso, dicho reconocimiento ha de mantenerse *activo* a lo largo del tiempo, ha de ser un valor consolidado en toda organización y, por tanto, en la entidad aseguradora. Precisamente este factor encuentra en la responsabilidad social (RS) una “fórmula estratégica” eficaz para mantenerle operativo, generando sólidos vínculos entre la empresa y sus *stakeholders*, permitiendo mantener la reputación lograda o, en su caso, incrementarla. En este sentido, la reputación ha sido definida como “la unión racional que los *stakeholders* tienen con una compañía” (FOMBRUN)<sup>104</sup>.

Del mismo modo, la reputación supone la consolidación de la imagen corporativa de una empresa, siendo el resultado de la armonía lograda en el seno de una entidad u organización entre *identidad e imagen empresarial* de una compañía. Dicho resultado se basa en procurar las “buenas” relaciones y

---

<sup>104</sup> FOMBRUN, CH. *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press, 1996. FOMBRUN, CH: “La ciencia de la reputación corporativa”, en VILLAFANE, J. *El estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*. Madrid: Editorial Pirámide, 2001. LÓPEZ, A. “La reputación corporativa, un concepto emergente”, en BENAVIDES, J. y FERNÁNDEZ, E. *Nuevos conceptos de comunicación*. Madrid: Fundación General Complutense, 1999. DOWLING, G. *Creating Corporate Reputations*. Oxford University Press, 2001.

la “sintonía” entre todas las partes implicadas/partícipes. Y, de forma paralela, encuentra su fundamento en la consolidación de la propia cultura empresarial, aceptada y reconocida por una organización y su entorno. Por ello, la reputación corporativa se configura en base al conjunto de percepciones que tienen los diversos grupos de interés (*stakeholders*) con respecto a la empresa y con los que ésta se relaciona, tanto internos como externos<sup>105</sup>. Asimismo, cabe reconocer que dichas percepciones, en gran medida, dependen de cómo la compañía estima y aborda su responsabilidad social. Con ello, resulta esencial, desarrollar estrategias socialmente responsables que conecten la realidad social-cultural y la actividad de la compañía -su negocio-, para así mejorar su eficiencia y procurar el crecimiento<sup>106</sup>.

Luego, el riesgo reputacional se relaciona con la RSE, al minimizar esta última el riesgo reputacional para lograr la consecución de una ventaja competitiva en relación con el resto de empresas, que no adoptan o apuestan por la RSE<sup>107</sup>.

Una vez reconocido el concepto y valor de la reputación corporativa, confirmando así su interpretación y dimensión como intangible digno de especial tutela, conviene proseguir aportando una visión amplia del *riesgo reputacional*, definiéndolo como “una posibilidad de pérdida o merma en la reputación de una organización de forma que afecte de forma negativa a la percepción que el entorno social tiene sobre la misma, y se produzca un efecto de pérdida directa o indirecta en el valor de una compañía”<sup>108</sup>.

Conforme a lo expuesto, cabe pronosticar que la apreciación del auténtico valor del riesgo reputacional por una entidad debe ser *per se* un argumento motivador suficiente para la misma, procediendo necesariamente a integrar la Responsabilidad Social “de forma apropiada”<sup>109</sup> en la cultura empresarial<sup>110</sup>.

---

<sup>105</sup> Conforme a la noción de “reputación corporativa” aportada por el Foro de Reputación Corporativa (<http://www.reputacioncorporativa.org>).

<sup>106</sup> Al respecto, BAJO SANJUÁN, A. y VILLAGRA GARCÍA, N. *Valores para una gestión socialmente responsable*. Memoria Académica Curso 2008-2009, Cátedra Javier Benjumea (Focus-Abengoa). Memoria Académica/6. Madrid: Universidad Pontificia Comillas de Madrid, 2009, pp. 160 y 161.

<sup>107</sup> Explica, sobre este particular, FUENTES GANZO, Eduardo. “La responsabilidad social corporativa. Su dimensión normativa: implicaciones para las empresas españolas”, *op. cit.*, p.15, que “por parte de los consumidores, por la percepción positiva que tienen de la empresa ‘socialmente responsable’, lo que favorece su propensión a consumir sus productos en términos de igualdad de Coste (...) Por parte de las empresas, en términos de reputación y consecución de una ventaja competitiva, que supone asumir e internalizar parte de los costes sociales en sus balances. Si bien es cierto que la incorporación de criterios de RSC debe hacerse desde una perspectiva estratégica e integradora para no generar una ‘perniciosa CSR”.

<sup>108</sup> RUIZ GARCÍA, F.J. “El riesgo reputacional de las entidades financieras”. Nº.20. *Estrategia Financiera*, mayo 2008, pp. 20-24. Definición ofrecida en p. 21.

<sup>109</sup> En el mismo sentido, apunta el artículo de Helena REDONDO (Deloitte), al señalar que “Estas razones, entre otras, están llevando a las empresas a considerar que no actuar en el campo de la RSC implica, hoy por hoy, quedarse atrás en mercados globalizados y

Así pues, hoy la reputación<sup>111</sup> es fundamental para cualquier organización/empresa, más si cabe es así para cualquier entidad del mercado o sector financiero, como es el caso de las compañías aseguradoras. Por cuanto, obtener y mantener la credibilidad y la confianza resulta clave para el desarrollo y la sostenibilidad de su negocio. Siendo válido lo mencionado tanto para las entidades bancarias como para las compañías aseguradoras. En consecuencia, y en especial en estas entidades, la consideración y el tratamiento que ha de recibir el riesgo reputacional debe ser enfocado como una cuestión prioritaria para su gobierno.

Ahora bien, conviene añadir que la reputación para que genere valor empresarial ha de ser gestionada y comunicada adecuadamente. Por lo que necesariamente la gestión del riesgo reputacional -o riesgos reputacionales- ha de considerarse (integrarse) en el propio sistema de gerencia del riesgo corporativo, en todo caso vinculado al modelo de gobierno corporativo seguido por la compañía<sup>112</sup>.

---

fuertemente competitivos. En el fondo los directivos saben que nadie podrá apostar por la rentabilidad de una empresa “no sostenible”. Añadiendo, “(...) los principales riesgos de no desarrollar una adecuada política de RSC tienen impacto en la imagen de las empresas, una de las iniciativas que más se ha desarrollado es la publicación de memorias de sostenibilidad y RSC”. (REDONDO, H. “Cómo integrar la responsabilidad social en la cultura empresarial”. N.º.34. *Revista Asturiana de Economía*, 2005, pp. 31-41, en concreto p.33). En consecuencia, -apunta la autora- una de las medidas preventivas para abordar efectivamente el riesgo reputacional radica en atender los crecientes requerimientos de información integral y transparencia referida a la actividad de la empresa. Así, se está procediendo de dos formas principalmente: (i) incluyendo información social y medioambiental en los informes anuales tradicionales, y (ii) realizando una memoria específica de sostenibilidad o RSC.

<sup>110</sup> El vocablo de cultura empresarial ha sido definido como “el conjunto de valores, normas y comportamientos que dispone una empresa, sobre la que construye tanto su estructura directiva como organizativa, así como las relaciones entre los miembros de la propia organización y las relaciones con su entorno”. (GARCÍA ECHEVARRÍA, S. y DEL VAL NUÑEZ, M.T. *Cultura corporativa y competitividad de la empresa española*. Madrid: Díaz de Santos, 1993). Por tanto, teniendo en cuenta la definición anotada y, del mismo modo, considerando que la competitividad de una compañía descansa en las diferencias marcadas por las empresas, conviene mantener y desarrollar dichas diferencias; destacarse en el mercado e innovar son factores claves para la sostenibilidad empresarial. Así pues, inferir, la RSE propicia las citadas consideraciones y factores, por ello, junto a ellos, debe orientar la dirección estratégica de la empresa.

<sup>111</sup> Con respecto, al término reputación, la *Real Academia Española* (RAE) define “reputación” (Del Lat. *reputatio*, -onis): “Opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo. Prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo”.

<sup>112</sup> *Vid.*, Club de Excelencia en Sostenibilidad (CES) y Villafañe& asociados: Guía para la Gestión de la Reputación Corporativa. Madrid: edita FIDA, 2003, p. 33.  
“El riesgo reputacional es la exposición a la incertidumbre de resultados, como consecuencia de eventos que pueden afectar negativamente a la percepción que los stakeholders tienen de la empresa. Según el Roro de Reputación Corporativa, nace de fallos en los ámbitos de los procesos y operaciones, de la estrategia y del gobierno corporativo, y en el germen de todo ello están sistemas aplicados que garantizan la inexistencia de problemas con reguladores y leyes.” (GIETZMANN, F.E. y SOLÍS CÉSPEDES, J.L. “Riesgo reputacional y cumplimiento normativo.

Por su parte, a tenor de lo mencionado en el anterior párrafo, la comunicación con los grupos de interés es un factor fundamental para transmitir el valor reputacional de una compañía. Y, en este aspecto, ha de informarse sobre cómo se previenen y, a su vez, se afrontan los riesgos reputacionales. Sabiendo que un gobierno corporativo transparente y comunicador de su gestión y sistema de supervisión del riesgo reputacional, sin duda alguna, aportará una imagen creíble, atrayendo y reforzando la confianza de todos los grupos o partes interesadas.

Por cuanto, lo relevante es y será la *percepción* que cada uno de los grupos de interés mantiene respecto de una organización o entidad. En todo caso, insistir aquí en que los grupos de interés han de ser previamente identificados y así apreciados por la empresa (elaboración de mapas de grupos de interés), *v.gr.*, como clientes, accionistas, financiadores, trabajadores de la entidad, proveedores, reguladores y AAPP (en general), administradores, la sociedad, entre otros. De igual modo, resulta obligado estimar sus *sensibilidades*, otorgando un tratamiento acorde a las necesidades y especialidades de cada grupo de interés. Haciendo hincapié en aquellos colectivos o grupos de interés más significativos o relevantes para la compañía aseguradora (reconocidos como “grupos de interés estratégicos” de una organización).

Por ello, a los efectos de determinar la reputación alcanzada por cualquier empresa/organización será necesario proceder primero a identificar y, posteriormente, valorar dicha percepción o percepciones pertenecientes a cada uno de los grupos de interés, y así gestionarlas adecuadamente. En este sentido, *a priori*, la compañía podría identificar y operar tratando “las percepciones” efectivamente identificadas y su evolución; con ello abordar correctamente el riesgo reputacional global -o los potenciales riesgos reputacionales a los que podría estar expuesta una entidad (exposición al riesgo). A modo ilustrativo, observar: (a) la percepción mantenida por cada grupo -previamente identificado- con respecto al negocio y, en concreto, a las acciones que realiza o proyecta la organización/entidad; (b) la percepción “relativa” que resulte de la comparación con las actuaciones o actividades efectivas realizadas por otras entidades competidoras; (c) la percepción que reciben los principios - valores defendidos y aplicados por la compañía (cultura y política empresarial efectiva); y, (d) la percepción global de la compañía, en relación con su sector y otros conexos de interés, atendiendo tanto a mercados internos como, en su caso, internacionales.

Con todo, hay que saber que la reputación se fundamentará en dicha percepción y, asimismo, es el resultado del comportamiento de las organizaciones a lo largo del tiempo, de su conducta desarrollada de forma típica y habitual (cumplimiento de compromisos y asunción de responsabilidad), tanto referida al propio negocio asegurador como a otros aspectos/funciones conexas al mismo, *v.gr.*, sociales y ambientales.

---

Situación actual y tendencias emergentes ¿Impactos en Auditoría Interna?”. N.º.83. *Auditoría Interna* -Especial XII Jornadas-, 2007, pp. 46-47).

Luego, la gestión de la reputación implica su manifestación a través de una *percepción positiva*. Esto es, que se perciba de forma apropiada, en interés de la propia empresa y también de su entorno, sirviendo para obtener beneficios -propios y colectivos-, sin duda, adquirir ventajas competitivas<sup>113</sup>. La reputación implica *distinción*, y ésta es la base en una economía global como la actual, para procurar la sostenibilidad de una empresa y la consolidación de su negocio (en este caso, dentro del mercado financiero -asegurador) y, al mismo tiempo, provocar la revalorización de sus activos tangibles e intangibles<sup>114</sup>. Para lograr este fin, no es suficiente lograr “una buena imagen”, la reputación implica más. La “imagen de la marca corporativa” puede ser algo efímero, precisamente la reputación –su gestión- es la que aportará a aquella solidez y garantía de mantenimiento en el tiempo y espacio. Por este motivo, para gestionar adecuadamente la reputación es preciso buscar que no existan “lagunas” o “brechas” (*gap*), no apreciar sesgos ni incongruencias entre la realidad de la entidad y la interpretación realizada de la misma por sus grupos (observar la congruencia entre cultura y práctica empresarial). En efecto, la existencia de posibles “fallos”, en este sentido, son la principal fuente del riesgo reputacional y sus efectos adversos para la organización afectada. En consecuencia, la prevención a través de la gerencia de este tipo de riesgos es crucial para evitar dichos impactos negativos.

Añadir, en este aspecto y a modo de ejemplo, que un riesgo latente podría estar en la propia incapacidad de una organización demostrada a la hora de cumplir sus compromisos adquiridos; incluso, más allá, una deficiente capacidad para atender y estimar las expectativas de sus grupos de interés, ya fueran generadas éstas por la propia compañía o por la propia dinámica de las necesidades demandadas por dichos grupos o determinados sujetos. Toda vez que, en caso de suceder la hipótesis planteada, la compañía podría perder una interesante oportunidad de mejora por una inadecuada relación con algún grupo de interés específico, cuya consecuencia podría ser una pérdida de reputación.

Con lo expresado, hacer notar que la gestión de la reputación corporativa no consiste sólo en emplear herramientas de marketing, ni debe ser abordada persiguiendo simples efectos ornamentales o publicitarios sin contenido real. Todo lo contrario, la entidad ha de disponer de una *auténtica* gestión de la reputación y, por tanto, del riesgo reputacional. Lo cual, implica cumplir plenamente y, a todos los efectos, con todos los principios/dimensiones propios de la RSE/RSC<sup>115</sup>, *siendo la comunicación corporativa el principal vehículo*

---

<sup>113</sup> Al respecto, el artículo de CARRILLO DURÁN, M.V. y NUÑO MORAL, M.V. “La documentación en la evaluación y gestión de la imagen corporativa”. Vol. 19. Nº.2. *El profesional de la información*, marzo-abril 2010, pp.123-131.

<sup>114</sup> En este sentido, se pronuncia Fernando PARDO, director de *Reputation Institute España*, en “La reputación es un valor intangible, pero cuantificable”. Publicado en *Expansión* de 21-10-2009, p.17.

<sup>115</sup> Resulta claro que la Responsabilidad social permite a las empresas destacarse, diferenciarse frente a sus competidores, refuerza la imagen de marca y la consecución de un importante mejora de su reputación corporativa; por tanto, como se afirma de forma expresa

*conductor del hito reputacional a lo largo de la propia evolución y ciclo vital de una organización.* A su vez, reconociendo que el cumplimiento del principio de transparencia informativa es relevante no solo a efectos legales. Confirmar que, en este marco, resulta esencial la implementación de estrategias y programas de comunicación interna / externa específicos y eficaces, mantener canales que permitan la proactividad de organización-grupos de interés (garantizando la participación activa todas las partes implicada y la retroalimentación). En este sentido, los responsables de RSE y/o los responsables de Comunicación, apoyados por la Alta dirección de la entidad, tienen un papel fundamental en el ámbito de la gerencia de la reputación corporativa.

Por otra parte, conforme a la experiencia demostrada<sup>116</sup>, hoy puede afirmarse que gran número de empresas ya estiman el riesgo reputacional como el más importante; si bien es cierto que en la práctica muchas empresas no disponen todavía de sistemas formalizados de gestión y control del mismo<sup>117</sup>. De ahí, nuestro propósito con este epígrafe dedicado a este tipo de riesgo.

Es un hecho probado que *la gestión de la reputación corporativa aumenta la capacidad de creación de valor empresarial.* A su vez, se muestra como una forma de protección o defensa para las todas las corporaciones y, en especial, para las más importantes por su mayor exposición al riesgo<sup>118</sup>. Precizando en este punto que las *bondades* mencionadas no solamente son válidas para las grandes empresas sino también para toda organización o cualquier tipo de entidad (sociedades cotizadas o no cotizadas, para cualquier operador o empresa cualquiera que fuera su dimensión y/o volumen de negocio).

---

“planteársela como estrategia e empresa puede ser rentable”, ALMELA BURGOS, J.M. “La implantación de la RSC, paso a paso”. N.º 257. *Estrategia Financiera*, enero 2009, pp. 34-39.

<sup>116</sup> Al respecto, se ha manifestado que “La sociedad con acceso garantizado a la Tecnología de la Información y la Comunicación tiene una sensibilización creciente. Demanda a las corporaciones actuaciones claras y comunicación clara de logros. Sin embargo, *la mayoría de las empresas no gestiona en general ni los riesgos para su reputación en particular. Tienden a concentrar sus energías en manejar las amenazas ya presentes para su reputación. Esto no es gestión de riesgos, es gestión de crisis, un enfoque reactivo cuyo fin es limitar el daño* (Harvard Business Review, febrero 2007). Como reacción, las organizaciones definen la función de cumplimiento normativo como la función independiente, que a través de las políticas y procedimientos adecuados, detecta y gestiona el riesgo de incumplimiento de las obligaciones regulatorias, tanto externas como internas, que tiene una organización”. (GIETZMANN, F.E. y SOLÍS CÉSPEDES, J.L. “Riesgo reputacional y cumplimiento normativo. Situación actual y tendencias emergentes ¿Impactos en Auditoría Interna?”, en *op. ult.cit.*, pp. 46-47).

<sup>117</sup> Conforme a un estudio publicado con periodicidad bianual por AON sobre la previsión de los riesgos más relevantes, en 2007 las empresas estimaban que el riesgo más importante al que deberán enfrentarse en el período 2008-2010 será el riesgo precitado. En dicho estudio (2009), afectado por la situación económica-financiera global se seguía observando el riesgo reputacional entre los diez riesgos más importantes. (Fuente: *AON Global Risk Management Survey*, 2009).

<sup>118</sup> Al respecto, ROGER C. VERGIN y M.W. QORONFLEH, “Corporate Reputation and the Stock Market”, en *Business Horizons*, enero-febrero 1998. Sirva de ejemplo que ilustra lo expuesto en el texto, el impacto de la reputación en la cotización de las empresas con mayor reputación frente al índice general del S&O 500 (Fuente: *Reputation Institute*).

Sintetizando lo expuesto, concluir con tres premisas básicas a considerar por el gobierno corporativo de la entidad aseguradora con respecto al tratamiento del riesgo reputacional:

**1ª Premisa.** La reputación global de la empresa dependerá directamente de los siguientes **factores**:

a) *La percepción de sus diversos grupos de interés* (accionistas, clientes internos y externos, empleados, colaboradores, organismos reguladores y supervisores, la comunidad o comunidades donde se opera o desarrolle el negocio asegurador -prestación de servicios/productos- y otros agentes sociales, *v.gr.*, organizaciones no gubernamentales (ONG), consumidores, usuarios, sindicatos, patronales, otras organizaciones representativas de intereses colectivos. En especial, los considerados por cada entidad como sus grupos de interés más significativos, calificados como “estratégicos”. Y,

b) *De la propia actuación de la empresa, su comportamiento responsable y de cómo así se perciba* a través de una serie de factores (*v.gr.*, imagen de la marca, calidad de productos y servicios ofrecidos, servicio al cliente, gobierno corporativo, gestión del riesgo, tratamiento y relaciones con empleados y colaboradores, capital intelectual, desempeño económico-financiero, acciones sociales y medioambientales).

De este modo, conforme a todos y cada uno de los aspectos recogidos en las letras a) y b) expuestas, ha de procederse a identificar las principales **fuentes** o causas que originan y configuran el “riesgo reputacional” de una compañía -o “riesgos reputacionales”-. Una vez identificados, la gestión de cada uno de estos aspectos debe desembocar en una serie de planes y programas específicos dirigidos a una diseñar una adecuada gobernanza de la reputación corporativa de la entidad. Lo mencionado, será posible a través del establecimiento de actuaciones que permitan **minimizar riesgos** a los que está expuesta la entidad y su negocio y, de igual modo, **maximizar las oportunidades** que genera disponer de una buena relación con los distintos “grupos de interés” (percepción favorable y estima).

**2ª Premisa.** El riesgo reputacional está directamente conectado con la RSE, por esta razón queda integrado en el conjunto de riesgos estratégicos<sup>119</sup>, que aquí hemos calificado como “Riesgos de RSE” y, por tanto, “*Riesgos Sostenibles*”. En consecuencia, considerando clave su tratamiento específico y preferente en el marco de los sistemas de gerencia de riesgos actuales y futuros.

**3ª Premisa.** Significar que el disponer de un adecuado gobierno de la reputación corporativa en la entidad y, en concreto, el observar una

---

<sup>119</sup> Insistiendo en su calificación y por su alto valor estratégico, los artículos publicados por AA.VV. en el núm. especial titulado “Risk and Reputation, measure and manage”, *Strategic RISK* – Special Report- september 2006.

planificación y programación apropiada -dirigida a tal efecto-, deben ser los presupuestos necesarios a considerar en todo proceso de negociación y configuración de acuerdos/convenios empresariales en el sector asegurador. Por cuanto, la reputación alcanzada por una compañía es un factor que determinará en buena medida la sostenibilidad de la misma a lo largo del tiempo, procurando su crecimiento o desarrollo.

Según se ha señalado ya previamente, la reputación como intangible es un valor “necesario”, hoy muy estimado por el mercado y la sociedad. Por ello, se debe configurar como un compromiso declarado públicamente (comunicado, *v.gr.*, *vía reporting*); no siendo meramente programático, sino que ha de estar más próximo a la noción jurídica de “obligación”. Alcanzar y mantener una determinada reputación puede ser requerida en especial por los inversores y la sociedad en general. Como tal, también puede ser exigible -en reciprocidad- a otras compañías con las que la entidad aseguradora se relaciona o vincula<sup>120</sup>. Conforme a este planteamiento, la compañía operará estratégicamente y actuará en sus negociaciones, decisiones y acuerdos, *v.gr.*, al trazar alianzas estratégicas. A estos efectos *reputacionales*, podemos encontrar precedentes válidos de cómo poder operar -con referencia a esta exigencia- en materia de responsabilidad ambiental (gestión de la calidad medioambiental en relación con impacto y riesgo ambiental empresarial), pues contamos en la práctica con el modelo de algunos instrumentos y protocolos<sup>121</sup> aplicados en aras de evaluar y asegurar la co-responsabilidad ambiental de una organización y así examinar su diligencia -en términos técnicos, jurídicos y económicos- antes de proceder a adoptar acuerdos, alianzas, u otras estrategias. En consecuencia, de forma similar, no resultaría extraño observar similares pautas, a efectos prudenciales y preventivos, aplicándolas de igual modo en materia de gestión de responsabilidad social para valorar el grado de compromiso y nivel de protección asumido por los operadores; así las partes interesadas -a efectos de medir el riesgo reputacional- podrán proceder a estimar la existencia de una garantía previa suficiente (en virtud de los niveles requeridos voluntarios u obligatorios conforme a la normativa vigente y/o proyectada) con motivo de encaminar alianzas o, en general, operaciones mercantiles (*v.gr.*, exigencias referidas a grados de compromiso y cumplimiento en materia de RSE). Recordando, en este sentido y en todo caso, que ambas cuestiones - ambientales y sociales- se incluyen en la noción de RSC/RSE y, de igual modo, ambas afectan a la Reputación Corporativa.

---

<sup>120</sup> RUIZ GARCÍA, F.J. “El riesgo reputacional de las entidades financieras”, *op.cit.*, pp.20-24.

<sup>121</sup> En este sentido, para mayor detalle, *vid.*, el Reglamento EMAS: Reglamento (CE) Nº. 1221/2009 del Parlamento y del Consejo de 25 de noviembre de 2009 relativo a la participación voluntaria de organizaciones en un sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales (EMAS), DOUE L 342 de 22-12-2009. Estudios sobre los instrumentos de tutela ambiental y, entre otros, analizando los modelos de gestión ambiental, como el sistema europeo EMAS, en: MARTÍN MATEO, R. *Nuevos instrumentos para la tutela ambiental*. Madrid: Ed. Trivium, 1994. DOPAZO FRAGUÍO, P. *El régimen jurídico de las marcas de calidad ambiental: Etiqueta ecológica y tutela ambiental*. Madrid: EXLIBRIS, 2001. Asimismo, *ídem*, “El nuevo marco de la responsabilidad por riesgos ambientales: retos y oportunidades”, *op. ult.cit.*, pp. 6-24.

De lo expresado, cabe inferir que será esencial considerar la premisa apuntada –en el anterior párrafo– en todo proceso de toma de decisiones y adopción de acuerdos estratégicos. En este punto, los trabajos previos al propio proceso de negociación son de gran interés, a su vez, facilitados por el uso de herramientas como los distintos tipos de auditorías. Asimismo, instrumentos como la *Due Diligence*<sup>122</sup> y la *Compliance*<sup>123</sup>, entre otras. En suma, se trataría

---

<sup>122</sup> *Due Diligence* es un medio para revelar toda la información necesaria y de interés sobre una compañía y su actividad o negocio. Conlleva un proceso de investigación realizado por la parte interesada para conocer y determinar, de forma exacta y completa, las características y la sostenibilidad de una empresa (candidata) y su negocio, marcado como objetivo en operaciones mercantiles. Dicho instrumento, será considerado en procesos de negociación y de adopción de decisiones y acuerdos en materia de adquisiciones, fusiones, configuración de asociaciones/agrupaciones u otro tipo de alianzas estratégicas. El proceso de *due diligence* ha de ser congruente con la estrategia corporativa de los inversores. Ahora bien, cabe indicar que la *due diligence* de las operaciones de una entidad no solo tiene interés para inversores, sino también para otros grupos de interés de la corporación, tanto externos como internos, en especial para los considerados estratégicos. Por otro lado, señalar que existen distintas metodologías y así categorías de *Due Diligence*. Afirmando, que la práctica anglosajona se considera *a priori* la más completa y exhaustiva; comprende el análisis legal y financiero de del negocio, estimando toda la organización y su entorno empresarial. Además, se realiza como presupuesto previo a cualquier acuerdo (carácter precontractual y efectos vinculantes para las partes) y la negociación se plasmará en documentos que detallan los compromisos y criterios a seguir (las reglas a las que las partes quedan sujetas –derechos y obligaciones–). De igual modo, en sentido estricto, podrían distinguirse distintos de *due diligence*: estratégico y comercial, operativo, legal, financiero, contable, fiscal, de propiedad intelectual, de recursos humanos, social y medioambiental. Al respecto, ROSENBLOOM, A.H. *Due Diligence. La guía perfecta para fusiones y adquisiciones, asociaciones en participaciones, alianzas estratégicas*. México, D.F.: Limusa-Noriega Editores, S.A., 2005. PASTRANA PIÑA, J.M. “Modelo de auditoría legal (‘due diligence’) en operaciones de adquisición societaria”. N.º.34, *RdS*, 2010-1, pp. 295-302.

Confirmando la utilidad práctica de la citada herramienta empresarial, se ha afirmado que “La *Due Diligence* permite evaluar a la empresa en marcha, valora sus activos y pasivos, conocer sus aspectos legales, cumplimiento de la legislación vigente, marcas registradas, activos intangibles; determinar los riesgos contingentes del negocio, juicios actuales y potenciales, y determinar la existencia de pasivos ocultos, reales o potenciales. (...). Pero además de todo lo anterior, y no menos importante en absoluto, es evaluar los activos que son intangibles, como el capital humano, el conocimiento, la cultura de las empresas, la capacidad de liderazgo, etc.” GIL DE ROZAS, G. “¿Qué es una *Due Diligence* de Recursos Humanos?”. N.º.223. *Capital Humano*, julio-agosto 2008, p.144. La *Due Diligence*, herramienta cuya aplicación es aconsejada en procesos de fusiones empresariales, más no solamente en este supuesto resultaría de utilidad, conforme argumentamos en el texto.

<sup>123</sup> *Compliance* es la función que permite a las empresas gestionar el riesgo derivado del incumplimiento de las obligaciones regulatorias internas y externas a través de procesos y procedimientos acordes con cada necesidad. El objetivo de la *Compliance* es poder identificar, entender (interpretar) y administrar el riesgo así como asegurar el balance entre riesgos y oportunidades. El cumplimiento de los estándares concretos fijados por *compliance* previenen a la compañía o, en su caso, al grupo empresarial y a los empleados de riesgos legales y posibles sanciones reguladoras. Por este motivo, entre otros, se está convirtiendo en una herramienta útil y, al mismo tiempo, en una función que las empresas deben considerar y potenciar con el fin de garantizar su sostenibilidad. En este sentido, su incardinación en la empresa a través del código de conducta resulta una herramienta de implementación aconsejada, así como el diseño y desarrollo de políticas internas de *Compliance* y su comunicación. En este sentido, “Potenciar el *compliance*, contribuir con su experiencia en situaciones críticas ya vividas con anterioridad e impulsar la coordinación con otras áreas son los valores que pueden aportar los departamentos de Gerencia de Riesgos, junto al

de aportar garantías suficientes sobre la concurrencia de valores e intereses colectivos comunes, al mismo tiempo, asegurar compromisos del cumplimiento legal y los presupuestos de RSE con respecto a las partes interesadas, operadores o sujetos co-partícipes en la alianza liderada en su caso. Esto es, previamente, evaluar la gobernanza de la reputación corporativa en las entidades que quedarán vinculadas. De este modo, alianzas entre entidades aseguradoras y otras entidades financieras; del mismo modo, operar, con las empresas y profesionales, proveedores y colaboradores. En definitiva, a efectos prácticos la compañía aseguradora atenderá a estos aspectos al diseñar sus alianzas estratégicas presentes o proyectadas, (v.gr., agrupaciones aseguradoras y reaseguradoras, asociaciones o *pools*, acuerdos de colaboración y cooperación configuradas en el sector asegurador; también otras figuras jurídicas no asociativas y sí típicamente mercantiles, como adquisiciones y fusiones).

Por otro lado, señalar que el riesgo reputacional<sup>124</sup> -o, para ser más precisos, los eventos de riesgo reputacional- pueden manifestarse tanto a nivel de negocios específicos como a nivel corporativo. Algunos ejemplos, se citan conforme sigue:

### ***1. Ejemplos a nivel específico de negocio:***

- Mercado: Mantener una mayor concentración que la competencia en sectores u operaciones de alto riesgo; reputación negativa por operaciones aseguradas.
- Comercialización de productos/servicios: Registrar un alto volumen de reclamaciones planteadas. Reclamaciones de clientes no atendidas o, en su caso, no resueltas de forma adecuada o satisfactoria. Reclamaciones no aisladas y motivadas por un *gap* de expectativas o fallos respecto a un producto/servicio.

---

conocimiento sobre los riesgos de carácter aleatorio y los métodos de mitigación de pérdidas e instrumentos de financiación de riesgos, como son las sociedades cautivas. (.../...)

Todo ello con el objetivo de gestionar de forma más eficiente los riesgos corporativos, logrando un conocimiento de dichos riesgos desde una perspectiva económico-financiera y el establecimiento de niveles realistas de tolerancia al riesgo en la organización.” (NAVAS OLÓRIZ, J. “La Gerencia de Riesgos en el epicentro de la empresa”. N.º.107. *Gerencia de Riesgos y Seguro*, 2010, Fundación Mapfre, p. 73). Allianz Seguros: “Gestión de Riesgos y Compliance, ¿Dos caras de una misma moneda?”. Ponencia presentada en el *XXI Congreso Español de Gerencia de Riesgos y Seguros*, Madrid: AGERS, 26 de mayo de 2010.

<sup>124</sup> La determinación de los riesgos reputacionales, implica identificar los riesgos y las oportunidades de una entidad, a tal efecto es de interés algunas herramientas facilitadoras, como el *Sustainability Value Map v2.0*. (Fuente: Deloitte. REDONDO, H. “Riesgo Reputacional”, *XXI Congreso Español de Gerencia de Riesgos y Seguros*, Madrid: AGERS, 26 de mayo de 2010).

## **II. Ejemplos a nivel corporativo:**

- Normativa: Incumplimiento de la normativa vigente en materia de seguridad en el tratamiento de la información y protección de datos, con impacto en clientes.
- Fraude: Implicación directa o indirecta con operaciones de blanqueo de capitales u otros tipos de infracciones y delitos.
- Ética: Conducta empresarial, comportamiento del personal no conforme con los valores declarados por la entidad (especialmente, por parte de directivos y consejeros de la compañía).
- Seguridad: Ineficacia de los sistemas informáticos e instrumentos técnicos operativos, vulnerabilidad de los mecanismos de prevención y control (dispositivos y protocolos de salvaguarda). Deficiencias en la formación del personal.
- Fallos en la comunicación y medios aplicados: Comunicación no adecuada. Ineficacia de los medios empleados. Difusión de informaciones negativas (rumores no motivados o fundados sobre la organización, sujetos o negocio).

Por su parte, las principales **fuentes** del riesgo reputacional estarían representadas por los siguientes sucesos:

- Falta de capacidad para investigar y prevenir sucesos, incapacidad para innovar y para anticiparse a los cambios en el entorno (factores externos).
- Insatisfacción de los grupos de interés, en especial los estratégicos o más significativos (insuficiente capacidad para identificar y controlar posibles amenazas y, a su vez, para la gestión de las oportunidades).
- Deficiencias importantes en los productos y en las operaciones.

Añadiendo a lo anterior, que la consideración e importancia actual que ha adquirido la reputación como valor significativo a estimar en una organización (intangibles con destacado potencial) procede precisamente de los efectos *tóxicos* -o el impacto negativo- que provocaría el deterioro o pérdida de aquélla. En consecuencia, para una compañía resulta de sumo interés arbitrar la gestión específica del riesgo reputacional (riesgo de pérdida de reputación). Ahora bien, reconocer que ésta es una cuestión compleja, nada fácil de abordar en la práctica. En efecto, es así por las múltiples causas que pueden originar el riesgo reputacional (multicausal) y, al mismo tiempo, por la dificultad que plantea su identificación y tratamiento en cada caso. Esto es, observando los problemas que en la práctica conlleva pronosticar sucesos, cuantificar efectos, aplicar simulaciones de escenarios fiables, articular medidas preventivas y, por otro lado, correctoras, entre otros obstáculos que se advierten *a priori*- a la hora de abordar el riesgo reputacional de una organización o entidad.

Con todo, cabe afirmar que la reputación es un concepto difícil de concretar, difícil de gestionar y difícil de medir de forma fiable. A su vez, la complejidad anunciada se intensifica porque hoy todavía no disponemos de una regulación propia o normativa específica que incentive una cultura de gestión de la reputación corporativa alineado con el buen gobierno corporativo, la transparencia informativa y, en general, la diligencia con respecto al debido cumplimiento legal. Sin duda, éste es el principal obstáculo que las entidades financieras encuentran para poder configurar un adecuado planteamiento y afrontar una adecuada gestión de la reputación corporativa<sup>125</sup>. Por cuanto, si en todo caso resulta fundamental el afrontar de forma específica -y con ello apropiada- el riesgo reputacional en el marco de un sistema integrado de Gestión del Riesgo y RSC, todavía es mayor la importancia de observar dicha premisa para las entidades financieras, tanto bancarias como aseguradoras y, por consiguiente, para el propio sistema financiero de un país. En el sector financiero no es suficiente con confiar en que las entidades operativas serán responsables porque existe un marco regulador y supervisor riguroso, ni porque se espera que el propio mercado -vigilante- aplicando su propias reglas seleccionará y/o sancionará a las compañías calificadas “no responsables”, “insostenibles”, etc., sino que debe recordarse que una de las peculiaridades del sistema financiero y, de igual modo, del propio negocio financiero -ya sea bancario o ya sea asegurador- está basado en la credibilidad y la confianza, de tal modo que si éstas faltaran podrían acontecer episodios adversos, conllevar la inestabilidad financiera y, en general, provocar impactos negativos en la economía, a su vez, haciendo tambalear los propios pilares del Estado del bienestar y sus postulados sociales-ambientales.

En todo caso, al gestionar el riesgo reputacional<sup>126</sup> -o riesgos reputacionales- resulta clave proceder considerando cuatro aspectos fundamentales:

- 1.- Análisis de riesgos y oportunidades (identificar las fuentes de generación de amenazas y la posible generación de oportunidades. Para lo cual, observar y realizar seguimiento apropiado de los distintos grupos, enfoque y tratamiento apropiado a cada uno de los mismos, procediendo a su previa calificación como: grupos relevantes, grupos secundarios, grupos críticos, otros).

---

<sup>125</sup> En este sentido, se ha pronunciado RUIZ GARCÍA, F.J., “El riesgo reputacional de las entidades financieras”. *Estrategia Financiera*. Nº. 20, mayo 2008, pp. 20-24. Así, haciendo referencia al proceso de implementación de los requisitos contenidos en el Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea (Basilea II), el autor manifiesta que “son muy pocas las entidades financieras que han tomado medidas enfocadas a mejorar su imagen con una gestión proactiva del riesgo reputacional y la mayor parte de estas políticas están amparadas en la gestión de la Responsabilidad Corporativa”. No obstante, -prosigue el autor- “en contraposición a esta tendencia, en una encuesta realizada por Ernst & Young a 47 entidades financieras en junio de 2007, se preguntó a los Comités de Auditoría, dentro del marco global de riesgos, cuál era el riesgo que más les preocupaba (...)”, respondiendo que el riesgo reputacional.

<sup>126</sup> RUIZ GARCÍA, F.J. “El riesgo reputacional de las entidades financieras”, *op.cit.*, pp.20-24. Sobre la gestión del riesgo reputacional, resulta de interés el artículo de LÓPEZ RODRÍGUEZ, J.L. y GARCÍA, J. “La importancia de gestionar el riesgo reputacional”, *op.cit.*, pp. 26 y 27.

- 2.- Integración el sistema de gestión de riesgos + RSE y control interno (aplicar una metodología propia dentro del modelo propio de riesgos para tratar el riesgo reputacional).
- 3.- Implicar a todas las áreas y negocios (en especial, *v.gr.*, calidad de productos y servicios, marca, gobierno corporativo, servicio al cliente, comportamiento económico, comportamiento laboral, social y medioambiental -RSE-).
4. Optimizar la comunicación<sup>127</sup> y participación proactiva, dentro y fuera de la organización.

Por otro lado, una adecuada gerencia del riesgo reputacional permitirá, además de superar con éxitos los obstáculos que plantea determinar las causas o fuentes del riesgo -conforme ya se ha avanzado y, siendo ésta en todo caso-, una labor necesaria para trazar un modelo propio de identificación y evaluación de este tipo de riesgo-, proceder de igual modo a identificar y valorar los efectos de una posible pérdida de reputación. Así, cabe apuntar nueve tipos de efectos: 1. Falta de credibilidad y desconfianza del mercado. 2. Pérdida de valor de activos tangibles e intangibles de la compañía<sup>128</sup>. 3. Perjuicios en la imagen e identidad de la compañía, afectando de forma negativa a la estimación de la marca corporativa (valor intangible)<sup>129</sup>. 4. Barreras para

<sup>127</sup> *Vid.*, en relación con la responsabilidad corporativa la monografía de KPMG titulada "Información integrada: completando el ciclo estratégico". Madrid-Barcelona: KPMG, 2010.

<sup>128</sup> En este sentido, resulta de interés observar "la relación entre la reputación y el comportamiento bursátil de las compañías", analizando la conducta del mercado y las tendencias bursátiles de las sociedades cotizadas que, *v.gr.*, integran el ranking de reputación de la revista *Fortune* (tomando como referencia, por ej., desde 1983 hasta 1997). De tal modo, apreciar como conclusión que el comportamiento bursátil de las compañías ha estado y está directamente relacionado con su reputación corporativa. En el mismo sentido, acontece en los últimos años, incluso la evidencia empírica alegada queda reforzada en los momentos de crisis financiera y de valores éticos, generando falta de credibilidad y confianza. En los últimos años, por ello, confirmar que la reputación cotiza al alza en los mercados de valores. Prueba de ello, incluso por prudencia al estimar los datos y así haciendo referencia a décadas anteriores, el examen del *Dow Jones Sustainability Index*, por ejemplo, "en el que las empresas que ocuparon el *top ten* durante el quinquenio 1994-1999 superaron en un 5,3% a las diez mejores empresas del *Dow Jones Global Index*", siendo éste uno de los índices de referencia de los mercados financieros. (VILLAFANE & Asociados – Club de Excelencia en sostenibilidad (CES), "Guía para la Gestión de la Reputación Corporativa". *Papeles para la Sostenibilidad*. N.º. 7/2003. Edita FIDA, Madrid. pp.11 y 12).

<sup>129</sup> Al respecto, se ha manifestado que "La propia reputación de la marca, que es uno de los componentes básicos del valor de la oferta comercial de una empresa, se ve multiplicada por la reputación corporativa, ya que aproximadamente la mitad de las variables de las que depende la reputación de una marca son variables de reputación corporativa". (VILLAFANE & Asociados – CES, *op. cit.*, pp. 12 y 13). Así, en el citado texto se ofrecen -a modo de ejemplo- las variables del *Índice de Reputación de Marca* (IRMA), por vez primera publicado en junio de 2003 y centrado en la evaluación de las marcas del sector financiero español. A los efectos, las variables que dicho Índice estima son las siguientes: "1. *Calidad percibida* (1.1. Relación calidad/precio. 1.2. Atención al cliente). 2. *Garantía* (2.1. Confianza. 2.2. Percepción de liderazgo). 3. *Ética* (3.1. Comportamiento ético. 3.2. Productos éticos)". De igual modo, se afirma que "La reputación de la marca es la identificación racional y emocional de un consumidor con una marca. Por otra parte, también resulta de interés con en esta materia y

acceder a recursos y fuentes de financiación. 5. Dificultades para reclutar, retener y desarrollar su capital humano. 6. Obstáculos o limitaciones para el proceso de internacionalización de la compañía (posicionamiento en otros mercados). 7. Dificultades operativas y para el desarrollo de su negocio o actividad. 8. Problemas en la relación con las Administraciones públicas y, en concreto, con las autoridades competentes (nacionales, europeas e internacionales), organismos reguladores y supervisores. 9. Pérdida de clientela y de colaboradores. Con todo, provoca la pérdida de competitividad y refleja la insostenibilidad de una compañía/negocio. Teniendo en cuenta estas consideraciones y efectos, procederá sentar correctamente las bases para elaborar un modelo de predicción aplicable, siendo éste un instrumento necesario para implementar un sistema propio de gestión de la reputación preventivo y efectivo.

En este sentido, las compañías deben atender -de forma especial- a prevenir y controlar determinadas fuentes o focos de riesgo reputacional que en todo caso se consideran relevantes, a los efectos expuestos. Así, estimar relevantes las relativas al deber de diligencia profesional y al cumplimiento legal. En concreto, causas especialmente graves pueden ser, entre otras, *v.gr.*: posible comisión o implicación en prácticas ilícitas. En este punto, considerar el blanqueo de capitales, utilización de información privilegiada y de datos confidenciales o sensibles en la entidad, prácticas abusivas empleadas en la prestación de servicios/contratación de productos, asimismo instrumentalizadas en la comercialización y distribución, servicios al cliente no adecuados, exceso de reclamaciones de clientes internos y externos, inadecuadas políticas de RR.HH. y de prácticas laborales, ausencia o inadecuadas acciones sociales, uso de técnicas de marketing para “lavado de imagen”. Igualmente, relacionadas con el deber de cumplimiento normativo, incumplimiento del principio de transparencia informativa, incumplimiento de los requerimientos legales obligatorios en virtud de la legislación propia del sector y, a su vez, en materia de gobierno corporativo, gerencia de riesgos y control interno (en especial en el caso de sociedades cotizadas) o, en su defecto, de los compromisos asumidos voluntariamente en materia de códigos de conducta y códigos de buen gobierno. En todo caso, sirvan los citados como muestra de algunos ejemplos de focos del riesgo reputacional que revisten especial interés y, en consecuencia, deberán ser evaluados y tratados de forma específica por cada entidad.

Entonces, cabe insistir, que toda entidad debe disponer de un sistema propio y específico de gestión del riesgo reputacional, debiendo éste ser considerado de *forma especial* dentro del marco global de la gerencia de riesgos corporativos de una compañía (sistema integrado de gestión del riesgo corporativo). Dicho lo cual y, en todo caso, conviene significar algunas de las principales propiedades -o peculiaridades- del citado riesgo, con el propósito de facilitar a las entidades la adopción de un modelo propio de tratamiento y evaluación del

---

con carácter general, la obra de CAPRIOTTI, P. *Gestión de la marca corporativa*. Buenos Aires: La Crujía, 2007.

mismo (gestión estratégica del riesgo reputacional). En este sentido, apuntar las siguientes consideraciones:

1ª.- Considerando que una de las principales especialidades a observar al analizar este tipo de riesgo consiste en su origen multicausal. Esto es, la concurrencia de distintas causas como fuentes que pueden provocar la pérdida o el deterioro de la reputación de una entidad, implica previamente identificar cada uno de los focos potenciales, realizar predicciones y evaluar sus posibles impactos. Para lo cual, la aplicación de métodos combinados de simulación junto con la elaboración de indicadores cualitativos y cuantitativos resultan de gran utilidad a los efectos mencionados. De este modo, para poder examinar la existencia de posibles sesgos y *gap* (brechas) entre la realidad y la percepción que mantiene cada grupo de interés en relación a una organización/empresa. En este punto, resulta ilustrativo la experiencia obtenida a través de la aplicación de algunas de las técnicas e instrumentos hoy empleados para implementar sistemas de gestión de la calidad en organizaciones, productos/servicios y procesos, como por ejemplo, conforme a los modelos aportados por las series de normas técnicas ISO 9000 (incluyendo la ISO 9001 y la ISO 9004<sup>130</sup>) y la familia de normas ISO 14000 (en la que se incluye la norma ISO 14001). Además, más allá de la calidad declarada y la calidad percibida (aquí aludidas con objeto de aportar luz e identificar la percepción o percepciones de los grupos de interés), existen otros modelos de autoevaluación y gestión de la calidad, específicamente, orientados a procurar el reconocimiento de la excelencia, como el modelo europeo EFQM<sup>131</sup>. En general, todos estos modelos nos pueden ilustrar sobre métodos y herramientas, sirviendo de guías para elaborar un modelo propio a los efectos apuntados en este primer considerando. Por cuanto, estos modelos orientan y aportan referencias sobre la aplicación de

---

<sup>130</sup> Al respecto, consultar ISO, [www.iso.org](http://www.iso.org). DOPAZO FRAGUÍO, P. "Reflexiones sobre la aplicación de Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad". N.º.6, *Revista Aranzadi de Derecho Ambiental*, 2004-2. pp. 249 a 255. DOPAZO, P. "Calidad, Innovación y Sostenibilidad: retos y aportaciones para generar valor y competencia empresarial", en Monográfico Propiedad Industrial y Nuevas Tecnologías. N.º. 99, *Revista de la Contratación Electrónica*, diciembre 2008, pp. 169 a 193.

Asimismo, a modo de ejemplo y referencia, *vid.*, ISO 9004:2009, *Gestión del éxito sostenido de una organización. Un enfoque de gestión de la calidad*, sirve como un modelo para aquellas organizaciones que ya disponiendo de un sistema de gestión de la calidad, pretenden avanzar más allá, hacia lograr la excelencia y su reconocimiento. (SANZ VILLAREJO, L. "Los modelos de excelencia". N.º.4, *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, 2009, monográfico (AA.VV) titulado "Calidad, Normalización y Competitividad", pp. 188-190). AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación, [www.aenor.es](http://www.aenor.es)).

<sup>131</sup> Entre otros modelos, uno de los más reconocidos a nivel europeo e internacional es el EFQM, *European Foundation for Quality Management Model* ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)). Al respecto, para mayor detalle y, a su vez, exponiendo otros modelos existentes, puede consultarse el texto de SANZ VILLAREJO, L. "Los modelos de excelencia", en *Revista del Instituto de Estudios Económicos* (IEE) N.º. 4/2009, monográfico (AA.VV) titulado "Calidad, Normalización y Competitividad". En concreto, pp. 165-199. Asimismo, EFQM, *Modelo EFQM de Excelencia*. Club de Gestión de la Calidad. Madrid 2005. MARSH, J., *Herramientas para la mejora continua*. Madrid: AENOR, 2000.

instrumentos que permiten enfocar la calidad, identificar percepciones y demostrar resultados. Siendo así modelos principalmente basados en la mejora continua y la estimación de los resultados obtenidos (*v.gr.*, grado de satisfacción del cliente interno y externo); a su vez, permiten la comparación de datos cualitativos y cuantitativos, con otros modelos y supuestos concretos. Y, sobre todo, la propia organización podrá “diagnosticarse” (autoevaluación y gestión), valorar sus procesos, además de resultados, y analizar su evolución durante un período de tiempo; pudiendo así apreciar -entre otros aspectos- la congruencia entre identidad corporativa, realidad/percepción (reputación). De este modo, se podrá observar y “resolver” los posibles *gap*, que pudieran causar pérdidas de reputación (corregir/minimizar las ya producidas de forma directa o indirecta y/o, en especial, prevenir futuras).

- 2º. El segundo considerando ofrecido, pretende insistir en la utilidad de disponer de unos indicadores de referencia aplicables, que puedan servir para construir un modelo cualitativo y cuantitativo, apto para trazar un escenario operativo apropiado, para evaluar las “percepciones” de cada uno de los grupos de interés estratégicos de una compañía, su evolución, y *medir* su impacto con respecto a la imagen de la organización y su actividad (*v.gr.*, imagen de la marca corporativa, reputación,...). Así, dicha formulación, servirá para predecir, estimar y prevenir los posibles efectos negativos derivados de los distintos aspectos del riesgo reputacional. De igual modo, orientará estrategias, esto es, permitiendo elaborar programas estratégicos y planes de acción concretos que logren transformar las posibles amenazas en oportunidades. De esta forma, se recomienda operar en distintas fases (proceso de gestión del riesgo reputacional), conforme sigue: *1ª Fase*. Diagnosticar la organización y su entorno (interno y externo), en el que la entidad aseguradora desarrolla su actividad y negocio. Si bien, reconociendo que se trata de una *misión* compleja, pues un entorno cada vez más dinámico puede dificultar la gestión estratégica (motivado por los constantes cambios y la rápida evolución tecnológica, normativas, políticas públicas y comportamientos de los mercados, entre otros factores). Todo ello, sin duda, afecta y así repercute en las percepciones – conductas de los grupos de interés. *2ª Fase*. Identificar y saber focalizar a los grupos o agentes estimados por la compañía estimados *más significativos*, siendo: clientes, accionistas, proveedores, empleados, colaboradores, medios, sociedad, reguladores, mercados y recursos financieros. *3ª Fase*. A continuación, proceder al examen o análisis de todas las dimensiones de la reputación corporativa<sup>132</sup> (al efecto, elaboración de un estudio/informe y comunicación del mismo).

---

<sup>132</sup> En este aspecto, resulta de interés considerar como referencia la calificación ofrecida por el Foro de la Reputación Corporativa (FRC), definiendo siete tipos de dimensiones que podrían integrar el entorno de la reputación e imagen corporativa: A) Innovación. B) Crecimiento financiero. C) Liderazgo. D) Ética y Buen Gobierno. E) Acción social y medioambiental. F) Entorno de trabajo. G) Calidad de productos y servicios. (Foro de Reputación Corporativa, *vid.*, <http://www.reputacioncorporativa.org>)

3º Considerando. Conviene apreciar que para garantizar el desarrollo del sistema propio de gestión del riesgo reputacional, resultará esencial seguir un enfoque basado en prototipos o modelos de convergencia de riesgos (*Risk Convergence*). Por cuanto, como ya se ha expuesto al inicio y el desarrollo de este estudio, es necesario asegurar la plena integración y coordinación todas áreas de una organización. Y, en especial, implicar a los principales departamentos/unidades organizativas y de negocio, pues como se ha demostrado éstas son claves para informar, orientar la gestión de la reputación corporativa y así del riesgo reputacional (identificar, analizar, medir, supervisar). Esto significa, a su vez, qué funciones y áreas de una organización (departamentos/unidades) mantienen la capacidad para influir en los agentes o actores de la organización/entorno empresarial. Pudiendo así ser calificadas como principales “focos de afición” o “unidades generadoras de percepción”. Por ejemplo, citar entre las principales funciones y áreas de capacitadas para “influir” en los grupos de interés: comunicación corporativa, legal/cumplimiento normativo, auditoría y control interno, gestión de riesgos, capital humano/RR.HH., calidad (organización/productos/servicios).

Siguiendo con lo apuntado en el anterior párrafo -esto es, la necesidad de implementar un sistema de convergencia de riesgos (enfoque integrado)-, cabe señalar que demostrar el *compromiso de integridad* asumido por la compañía resulta esencial para la efectividad de una gestión estratégica del riesgo reputacional. En este sentido, no será suficiente con disponer de sistemas de control interno. Pues, podría decirse que el riesgo reputacional es muy sensible y exige un grado mayor de protección/prevención, procedimientos más sofisticados, puesto que cabe la posibilidad que los propios sistemas de control y supervisión establecidos por una entidad fueran alterados o “burlados” -concurriendo intención o, en su caso, por simples fallos humanos o

---

Observadas las mismas, proseguir, operando sobre cada una de las mismas, de este modo se podrá diseñar un marco estratégico y de gestión efectivo, disponiendo de apoyo y compromiso aportado por el gobierno corporativo de la entidad. En concreto, el apoyo de su alta dirección y la implicación/ participación de todas las áreas y personas de la organización. Dicho marco contará con un programa propio de gestión del riesgo reputacional, que contendrá los “principios y mejores *buenas prácticas*” -de forma similar a lo que acontece en gestión de la calidad- sobre los que se basará la reputación; interpretada aquí también -en este punto- como una declaración de compromisos asumidos (detallando visión, misión, objetivos, acciones, impactos, resultados esperados, etc.). En concreto, ilustrando sobre las siguientes cuestiones, *v.gr.*, (i) Posición y percepción mantenida por la organización/entidad. (ii) Mejorar u optimizar la calidad de productos y servicios, con todo, la calidad global de la organización. (iii) *Idem*, el grado de satisfacción de los clientes (tanto de los denominados “clientes internos” -respuesta satisfactoria a los compromisos asumidos y a las expectativas de los empleados- como también de los “clientes externos” -expectativas de consumidores/usuarios, proveedores y colaboradores externos) y, asimismo, reforzar la confianza de éstos. (iii) Cumplimiento legal y transparencia informativa (insistiendo en asegurar la veracidad de los datos ofrecidos). (iv) Cumplimiento de los códigos de auto-regulación, códigos éticos y de conducta, demostrando conductas más éticas y responsables. (v) Impulsar o/y reforzar iniciativas-proyectos y estrategias de inversión socialmente responsable. (vi) Implementar/reforzar una cultura corporativa positiva del riesgo enfocada a la gestión global de riesgos y un sistema de control interno eficaz/eficiente. (vii) Reforzar el modelo propio de Gobierno corporativo vinculado a la Responsabilidad Social (RSE).

negligencias-, provocando este hecho un suceso que también implicaría un riesgo reputacional. En efecto, sirva el planteamiento formulado como hipótesis cierta para argumentar la posibilidad de un riesgo operacional (referido a los procedimientos de control), lo que de ser así podría repercutir en un incremento de la gravedad de los efectos negativos del riesgo reputacional.

En virtud de todo lo expuesto, nuestra pretensión es significar la importancia de gestionar los riesgos de forma integrada (relacionando todos los tipos de riesgos, en especial, los vinculados). Si bien, dicha afirmación no obstaculiza la recomendación avanzada –desde el inicio de este estudio- con respecto a dotar a cada tipo de riesgo con tratamientos específicos; o, al menos, los riesgos que –en cada caso concreto- fueran estimados más relevantes para la garantizar la sostenibilidad empresarial. Por ello, cabe concluir afirmado que es clave –por su destacado valor- gestionar la reputación corporativa de una entidad, siendo solamente posible si se arbitra un sistema de control *completo* y correctamente enfocado desde un modelo global integrado, que tutele de forma efectiva la integridad/reputación de la compañía.

Para la implementación de este modelo, deben observarse las siguientes premisas<sup>133</sup>: (a) Disponer de un sistema de identificación adecuado, conforme a la elaboración de un mapa de procesos de actividad y negocio, para asegurar un servicio satisfactorio al cliente. Asimismo, procurar su actualización y mecanismos para la supervisión de su funcionamiento eficaz. (b) Vinculación con los procesos y sistemas de calidad (sistemas integrados de gestión de la calidad y gerencia de riesgo). Ello proporcionará ventajas añadidas, como el permitir adoptar estrategias encaminadas directamente a generar valor, *v.gr.*, una rápida respuesta y adaptarse a los cambios, convertir amenazas en oportunidades, incrementar la competitividad, etc. (c) Instrumentalizar un sistema de medición y seguimiento de la percepción –de la compañía– mantenida por los grupos de interés, que permita observar su evolución, así confrontar percepción de la identidad y realidad. Facilitando adoptar decisiones, ejecutar acciones preventivas y correctoras, coordinadas con la planificación estratégica de la empresa o entidad (optimizar el mapa estratégico). (d) Retroalimentar el modelo adoptado con información y datos referentes a los otros tipos de riesgos, utilizando modelos/indicadores cuantitativos y cualitativos del riesgo (riesgos financieros y no financieros, operacionales, estratégicos, legales, mercado, crédito, entre otros). Incluso, observar de forma especial la integración de aquellos riesgos de difícil estimación de impacto o cuantificación, como acontece con el riesgo sistémico y los propios riesgos relativos a la RSE y al Gobierno Corporativo, entre otros.

En definitiva, gestionar la reputación de una entidad supone gestionar la organización en su totalidad, gestionar la RSE y, además, asegurar que dicha gestión es comunicada correctamente<sup>134</sup>. Así, asegurar que dicha calidad o alta

---

<sup>133</sup> Cfr., RUIZ GARCÍA, F.J. “El riesgo reputacional de las entidades financieras”, *op.cit.*, pp.20-24.

<sup>134</sup> VILLAGRA, N. “La RSC, su comunicación y la necesidad de una nueva conciencia”, en BAJO, A. y VILLAGRA, N. (eds.), *Reflexiones en torno a la responsabilidad social en el ámbito*

calidad en la gestión será percibida por todos los grupos de interés (observando necesariamente el perfil de cada uno de ellos y sus expectativas). En cualquier caso, es clave para generar confianza y la credibilidad de una compañía. En consecuencia, será preciso adoptar un enfoque centrado en las siguientes premisas: el cumplimiento legal, la mejora continua y la calidad de procesos y productos/servicios, la satisfacción del cliente interno y externo, los resultados económicos, ambientales y sociales, dentro de un marco sólido de gobierno corporativo. Añadiendo, saber comunicar estos compromisos y demostrarlo en la práctica.

### 3.2.3. Riesgo de competencia

Como ya se ha señalado, cada actividad lleva implícito un riesgo, las decisiones y políticas estratégicas de cualquier organización no van a ser menos. En este sentido, la estrategia de la organización ha de tener muy en cuenta los riesgos derivados del entorno competitivo. En efecto, para controlar los riesgos de la competencia se han de analizar y evaluar una serie de parámetros que, con carácter general y con independencia del sector dónde nos ubiquemos se ilustran en conocer a los clientes, los proveedores y el mercado. Precisamente de estos parámetros se derivan una serie de amenazas a la competencia, a modo de ejemplo, el grado de dificultad que tendría la acción de un nuevo competidor al introducirse en su sector de mercado con costes similares o inferiores a los suyos.

De igual modo, cabe ponderar las barreras existentes para introducirse en sus canales de distribución, así como las dificultades que supondrían introducirse en su mercado, también fijar las limitaciones a la introducción de productos o servicios sustitutivos en su sector. Sumado a ello, cuando se producen cambios en el entorno, que disminuyen la capacidad de la compañía de diferenciarse de su competencia y así crear valor a sus clientes y accionistas: cambios en las necesidades o gustos de los clientes; cambios en la competencia (precio, capacidad de producción, estructura de costos); cambios en los proveedores (precios) e, incluso, en la regulación si no son identificados y atendidos oportunamente pueden convertirse en riesgos estratégicos mayores y causar serios daños, a veces irreparables en la organización<sup>135</sup>; todos ellos son ejemplos que pudieran manifestarse como riesgos de competencia.

Pero, además, sumado a lo descrito, hay que añadir que se ha de observar el Derecho de la Competencia en sus diversas manifestaciones de actuación,

---

*de la globalización*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas, 2008. pp. 127-143. VILLAGRA, N. "¿Por qué tenemos miedo a comunicar la Responsabilidad Social Corporativa?", en BAJO, A. y VILLAGRA, N. (eds.), *Evolución conceptual y práctica de una gestión responsable*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas, 2007, pp.77-92.

<sup>135</sup> Al respecto, véase, MACÍAS PÉREZ, M. A. "Herramientas para la gerencia de riesgos: reducción del coste total del riesgo". N.º. 107, *Gerencia de Riesgos y Seguros*, 2010.

tanto el Derecho de Defensa de la Competencia<sup>136</sup> (Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia, *BOE* N.º.149, 4 de julio de 2007, en adelante, LDC) como, a su vez, el Derecho de la Competencia Desleal (Ley 29/2009, de 30 de diciembre, *BOE* N.º.315, 31 de diciembre de 2009, en adelante, LCD). En efecto, téngase presente que de la no observancia de las conductas recogidas en la LDC, se desprenden una serie de implicaciones jurídicas de carácter sancionatorio, que se convierten en auténticos riesgos –muy relacionados- con los riesgos regulatorios, anteriormente mencionados. Con carácter sucinto, cabe mencionar los diversos supuestos recogidos por la Ley, así y por lo que hace a los acuerdos colusorios, viene a disciplinarse en el artículo 1 LDC<sup>137</sup>. Por su parte, el artículo 2<sup>138</sup> de la LDC, viene a regular el abuso de posición

---

<sup>136</sup> PAREJO ALFONSO, L. *Derecho de la competencia: estudios sobre la Ley 15/2007, de 3 de julio, de defensa de la competencia*. Madrid: La Ley, 2008. QUINTÁNS EIRAS, R. “Órganos y procedimiento en el Derecho Español de Defensa de la Competencia”. En María Pilar BELLO MARTÍN-CRESPO, Francisco HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ (Coords.). *Derecho de la libre competencia comunitario y español*. Cizur Menor (Navarra): Thomson Aranzadi, 2009, pp. 267-332.

<sup>137</sup> *Cfr.*, artículo 1, apartado 1º, relativo a las conductas colusorias.

*1. Se prohíbe todo acuerdo, decisión o recomendación colectiva, o práctica concertada o conscientemente paralela, que tenga por objeto, produzca o pueda producir el efecto de impedir, restringir o falsear la competencia en todo o parte del mercado nacional y, en particular, los que consistan en:*

- a. La fijación, de forma directa o indirecta, de precios o de otras condiciones comerciales o de servicio.*
- b. La limitación o el control de la producción, la distribución, el desarrollo técnico o las inversiones.*
- c. El reparto del mercado o de las fuentes de aprovisionamiento.*
- d. La aplicación, en las relaciones comerciales o de servicio, de condiciones desiguales para prestaciones equivalentes que coloquen a unos competidores en situación desventajosa frente a otros.*
- e. La subordinación de la celebración de contratos a la aceptación de prestaciones suplementarias que, por su naturaleza o con arreglo a los usos de comercio, no guarden relación con el objeto de tales contratos.*

Véase, además, TOBÍO RIVAS, A. “El sistema de excepción legal de las conductas colusorias en la nueva Ley española de Defensa de la Competencia”. N.º.300. *Noticias de la Unión Europea*, 2010.pp. 9 y ss.

<sup>138</sup> *1. Queda prohibida la explotación abusiva por una o varias empresas de su posición de dominio en todo o en parte del mercado nacional.*

*2. El abuso podrá consistir, en particular, en:*

- a. La imposición, de forma directa o indirecta, de precios u otras condiciones comerciales o de servicios no equitativos.*
- b. La limitación de la producción, la distribución o el desarrollo técnico en perjuicio injustificado de las empresas o de los consumidores.*
- c. La negativa injustificada a satisfacer las demandas de compra de productos o de prestación de servicios.*

dominante. Respectivamente, los artículos 7 a 10 vienen a decretar las concentraciones económicas y, el art 11 la configuración de las ayudas públicas que pudieran atentar a la libre competencia. Sumado a lo anterior y, para nuestro interés, de la aplicación del Derecho de la competencia se infieren una serie de riesgos conexos<sup>139</sup> a las actuaciones anticompetitivas, a grandes trazos, pueden ilustrarse en la obtención de una mala publicidad o reputación empresarial, costes legales, el incremento del riesgo de ser vigilados por las autoridades establecidas de defensa de la competencia, el aumento del riesgo de futuras demandas y, en definitiva, generar externalidades negativas respecto al *Corporate Governance* de la empresa en cuestión.

En otro orden de consideraciones, también se han de apuntar los riesgos inherentes a la realización de conductas desleales según la Ley 29/2009<sup>140</sup>.

---

d. *La aplicación, en las relaciones comerciales o de servicios, de condiciones desiguales para prestaciones equivalentes, que coloque a unos competidores en situación desventajosa frente a otros.*

e. *La subordinación de la celebración de contratos a la aceptación de prestaciones suplementarias que, por su naturaleza o con arreglo a los usos de comercio no guarden relación con el objeto de dichos contratos.*

3. *La prohibición prevista en el presente artículo se aplicará en los casos en los que la posición de dominio en el mercado de una o varias empresas haya sido establecida por disposición legal.*

Comenta este precepto, HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, F. "El abuso de posición dominante en la nueva Ley de Defensa de la Competencia". Nº.300. *Noticias de la Unión Europea*, 2010. pp. 21 y ss. MARTÍ MOYA, V. "La responsabilidad social corporativa y el derecho de la competencia". En AA.VV. *Responsabilidad social de la empresa y Derecho Mercantil*. (Dir. R. ALFONSO SÁNCHEZ). Granada: Comares, 2011, p.62, "a la estela del art. 82 TCE, la Ley 15/2007 de Defensa de la Competencia, prácticamente, reproduce el listado comunitario en su artículo 2. Éste prohíbe la explotación abusiva por una o varias empresas de su posición de dominio en todo o en parte del mercado nacional".

<sup>139</sup> Según MARTÍ MOYA, V. "La responsabilidad social corporativa y el derecho de la competencia", *op. ult.cit.*, 2011, p.64, añade que "teniendo en cuenta los graves riesgos que pueden derivarse de las infracciones en materia de competencia, deviene del todo aconsejable la adopción de Códigos de conducta en materia de competencia como parte integrante de la RSC de la empresa. La adopción de dichos programas está siendo incluso promovida por las Autoridades de competencia, como medida para reducir estos riesgos. De entre los beneficios que pueden derivarse, pueden citarse, asimismo, la reducción del riesgo de incumplimientos, un potencial efecto positivo en la cuantificación de las multas, la reducción del impacto sobre la imagen de la empresa o desincentivar futuras y eventuales investigaciones".

<sup>140</sup> Para más información en torno al Derecho de la competencia desleal, *v.gr.*, BAYLOS CORROZA, H. *Tratado de derecho industrial: propiedad industrial, propiedad intelectual, derecho de la competencia económica, disciplina de la competencia desleal*. 3ª. Edic. Cizur Menor (Navarra): Civitas Thomson Reuters, 2009. MAMBRILLA RIVERA, V. "Prácticas comerciales y competencia desleal: Estudio del Derecho comunitario europeo y español. La incorporación de la Directiva 2005/29/CE a nuestro Derecho interno (incidencia en los presupuestos generales y en la cláusula general prohibitiva del ilícito desleal) (Segunda parte)". Nº.5. *Revista de derecho de la competencia y la distribución*, 2009, pp. 107-152. VIERA GONZÁLEZ, A.J. "La tipificación de los ilícitos concurrenciales en la reforma del derecho español de competencia desleal". Nº.7. *Revista de derecho de la competencia y la distribución*,

Atendamos a la justificación de esta Ley tal y como se refleja en su Exposición de Motivos, que reza *“esta ley nace con el propósito de que la legislación protectora de los consumidores se integre de manera coherente dentro de la regulación del mercado, constituida aquí por la Ley de Competencia Desleal, como forma de asegurar que aquella tutela sea la más efectiva y que la normativa del mercado no quede desintegrada.(...) esta ley articula la protección de los consumidores teniendo en cuenta las exigencias del propio mercado y los legítimos intereses de los operadores económicos que actúan en el mismo”*.

En cualquier caso, el parámetro “faro” de actuación se contiene en el artículo 4 de la LCD, donde se fija una cláusula general sobre conductas contrarias a la exigencia de la buena fe. Recuérdese que esta Ley introduce en el Ordenamiento español la Directiva 2005/29/CE, sobre prácticas desleales de las empresas en relación con los consumidores y, la Directiva 2006/114/CE, sobre publicidad engañosa y comparativa. A lo largo del articulado, se viene a desarrollar con carácter exhaustivo los diferentes actos de engaño u omisión engañosa, actos de comparación y los actos de imitación, que constituyen actuaciones contra la competencia leal. Agregado a ello, nos encontramos con un Capítulo adicional, que ordena las diferentes prácticas desleales con los consumidores (prácticas agresivas por acoso o coacción, prácticas engañosas sobre distintivos de calidad o servicios posventa, prácticas señuelo, prácticas de venta piramidal y las prácticas comerciales encubiertas). El artículo 32, según el caso, es el encargado de declarar las diferentes acciones de tutela contra los actos derivados de la competencia desleal.

Apreciando lo anterior, también procede –a continuación- descender a examinar algunas cuestiones y prácticas de gran interés relativas a la aplicación del Derecho de la Competencia europeo e interno al sector asegurador. Desde una perspectiva técnica y jurídica, dichas cuestiones sirven para revelar los potenciales riesgos derivados de la interpretación de las reglas de la competencia y su evolución al negocio asegurador. A su vez, manifestar que la aplicación del Derecho de la Competencia al sector asegurador ha ido generando el desarrollo de figuras y conceptos propios, configurando un marco jurídico y de análisis sectorial característico. En este sentido, resulta obligado hacer mención a los denominados Reglamentos comunitarios-europeos de exenciones por categorías de acuerdos, conforme abordaremos en este mismo apartado. Del mismo modo, referir algunas conductas o prácticas sancionadas por el precitado Derecho positivo vigente y que siendo así consideradas prácticas prohibidas o, en su caso, sujetas a autorización administrativa, podrían constituir una fuente de riesgo digna de estima y tratamiento preventivo por parte de las compañías aseguradoras. Por este motivo, este tipo de riesgos se ha calificado como uno de los riesgos estratégicos y, de igual modo,

---

2010, pp. 45-70. MARTÍ MOYA, V. “La responsabilidad social corporativa y el derecho de la competencia”, *op. ult.cit.*, 2011, pp.65-70.

operativos más interesantes por su especialidad y posibles efectos. Debiendo ser así objeto de tratamiento por el gobierno de toda empresa aseguradora, en consecuencia a proceder a una conveniente gerencia del riesgo especializada en esta materia jurídica y económica. Por último, es obligado por su actualidad, comentar una de las resoluciones más controvertidas emitidas recientemente por la Comisión Nacional de la Competencia (CNC) de nuestro país, significando con ello su interés como precedente interpretativo y de aplicación de la legislación vigente en esta disciplina al sector asegurador.

Así pues, en primer lugar, haciendo referencia a las nuevas figuras y nociones jurídicas surgidas en materia de Derecho de la Competencia aplicadas al negocio asegurador, observar el tratamiento dado a determinados acuerdos entre entidades aseguradoras, configurando y distinguiendo: las denominadas *relaciones horizontales* (mantenidas entre competidores) y las *relaciones verticales* (mantenidas entre no competidores, v.gr., acuerdos en el sector asegurador en materia de distribución y para la comercialización de sus productos/servicios, operados con otras entidades o agentes dependientes o independientes, también así acontece con otras entidades financieras o aseguradoras). A su vez, cabe advertir que la aplicación de esta disciplina propia del Derecho mercantil al sector asegurador no es una cuestión pacífica. Contribuyendo a este hecho, otra realidad jurídica que añade complejidad a la temática, es la ingente cantidad de normativa europea e interna, su proceso de armonización, así como su interpretación y aplicación en cada caso<sup>141</sup>. Haciendo breve referencia a su histórico jurídico, decir que desde sus inicios, la aplicación del Derecho Europeo de Competencia (Tratado CE, actual Tratado de Funcionamiento de la UE -TFUE- en virtud del Tratado de Lisboa) al sector financiero y, de forma específica, al asegurador ha sido objeto de debate<sup>142</sup>. Si bien, en la actualidad, doctrina y jurisprudencia<sup>143</sup> confirman el

---

<sup>141</sup> En este sentido, *vid.*, PEÑAS MOYANO, M.J. *La protección del asegurado (análisis de la problemática derivada de la pluralidad de normas aplicables)*. Madrid: Ed. McGraw-Hill, 1999.

<sup>142</sup> GONZÁLEZ-PARAMO RODRÍGUEZ, C. "El sector asegurador y el derecho de la competencia", *op. cit.*, pp.237-261.

<sup>143</sup> En este sentido, fue revelador el papel del Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas (TJCE), confirmando en la práctica la plena aplicación del Derecho de la Competencia al sector asegurador. Al respecto, pronunciamiento del TJCE en virtud de la Sentencia de 27 de enero de 1987, asunto *Verband der Sachversicherer*. Siendo una cuestión ya avanzada por CAPOTOSTI, R. "Regola di concorrenza comunitarie e loro applicabilità agli accordi assicurativi: la voce della giurisprudenza", *Assicurazioni*, I, 1987, pp.16-22. En todo caso, se reconoce que las prácticas y acuerdos del sector asegurador quedan sujetas al Derecho Europeo de la Competencia. En este sentido, advierte el Segundo Informe de la Comisión Europea sobre la Política de la Competencia (1972) con referencia a los artículos 81 y 82 del Tratado CE, actuales artículos 101 y 102 TFUE; si bien en éste se hace referencia al término "mercado interior" sustituyendo a su precedente "mercado común". Del mismo modo, posteriormente, la Comisión se pronunció con referencia a la resolución de distintos expedientes referidos a la aplicación por las aseguradoras de la exención individual de acuerdos y prácticas realizadas conforme al art. 81.3 TCE, determinando que la prohibición general de acuerdos y prácticas anticompetitivos recogida en el art. 81.1 presenta como excepción aplicable a los casos en los que el acuerdo o práctica planteada reuniera determinados presupuestos que pudieran anular su riesgo potencial o efecto

criterio sentado sobre la plena aplicación del Derecho de la Competencia al sector asegurador, en la práctica resulta complejo arbitrar la consideración de este postulado con la propia aplicación de la normativa europea sobre exenciones en materia de algunos acuerdos operados entre aseguradoras (Reglamentos comunitarios-europeos<sup>144</sup>). De igual modo, acontece con referencia a la valoración de determinadas prácticas, en principio, declaradas “prohibidas” conforme a nuestro Derecho positivo (LDC), *v.gr.*, acuerdos colusorios y abuso de posición de dominio.

Con todo, consideramos que el núcleo del debate suscitado en estas cuestiones conlleva una profunda reflexión, observar si en la elaboración y aplicación práctica de las normas, por parte reguladores y autoridades de la competencia respectivamente, son suficientemente apreciadas las especialidades propias del sector financiero asegurador y, con ello, si así son debidamente diferenciadas las funciones de la actividad aseguradora con respecto a otras actividades económicas/empresariales. Este planteamiento, sin duda, es de gran interés considerando el objeto de nuestro estudio, por cuanto más allá de la estimación del propio negocio asegurador, insistir en la función social que pudiera desempeñar en la práctica del mercado financiero actual. Del mismo modo, valorar su aportación colectiva en términos de rendimiento y buenos resultados económicos.

---

perverso/negativo/lesivo -art. 81.3-. Dicho art. 81.3 preceptuaba que “Las disposiciones del apartado 1 podrán ser declaradas inaplicables a: cualquier acuerdo o categoría de acuerdos entre empresas, cualquier decisión o categoría de decisiones de asociaciones de empresas, cualquier práctica concertada o categoría de prácticas concertadas, que contribuyan a mejorar la producción o la distribución de los productos o a fomentar el progreso técnico o económico, y reserven al mismo tiempo a los usuarios una participación equitativa en el beneficio resultante, y sin que: a) impongan a las empresas interesadas restricciones que no sean indispensables para alcanzar tales objetivos; ni b) ofrezcan a dichas empresas la posibilidad de eliminar la competencia respecto de una parte sustancial de los productos de que se trate”. Conforme a esta excepción, se establecería un procedimiento de exención individual, en virtud del cual la Comisión Europea podría estimar si efectivamente concurrían los presupuestos o condiciones citados para aplicar la exención a acuerdos concretos. Sobre la materia, *vid.*, GONZÁLEZ-PÁRAMO, C. “El sector asegurador y el derecho de la competencia”, *op.cit.*, pp.237-261. CAPOTOSTI, R. “La esenzione assicurative alla disciplina comunitaria della concorrenza commerciale”, *Assicurazioni*, I, 1991, pp.94-97.

<sup>144</sup> En especial, *vid.*, los Reglamentos: El Reglamento 1534/91 del Consejo, de 31 de mayo de 1991, relativo a la aplicación del artículo 85.3 del Tratado a determinadas categorías de acuerdos, decisiones y prácticas del sector de los seguros. DOCE N° L 143, de 7 de junio de 1991. El Reglamento 3932/92, entrando en vigor el 1/4/1993 y manteniendo su aplicación hasta el 31/3/2003 (más un período transitorio con duración hasta el 31 de marzo de 2004) (DOCE N° L 398, de 31 de diciembre de 1992). Posteriormente, se adoptó el Reglamento 358/2003 de la Comisión, de 27 de febrero de 2003, relativo a la aplicación del artículo 81.3 del Tratado a determinadas categorías de acuerdos, decisiones y prácticas del sector de los seguros (DOCE N° L 53 de 28 de febrero de 2003). Y, en la actualidad, considerar el Reglamento 267/2010 de la Comisión europea, de 24 de marzo de 2010, relativo a la aplicación del artículo 101, apartado 3, del TFUE a determinadas categorías de acuerdos, decisiones y práctica concertadas en el sector de los seguros (DOUE L 83/1, de 23-3-2010), en vigor desde el 1 de abril de 2010 y con vigencia hasta el 31 de marzo de 2010 -conforme a lo previsto en el propio texto normativo-.

En otro orden de cosas, abundando en el argumento anterior, conviene calibrar adecuadamente las propias especialidades de las prácticas mercantiles de las compañías aseguradoras. En este sentido, sirva de ejemplo y por ello digno de señalar, el proceso de elaboración de la normativa europea, armonización e incorporación del marco Solvencia II en nuestro país (al respecto, véase el epígrafe intitulado 3.4.2. *Normativa aplicable. Marco Solvencia II*) y, así observar la destacada labor de la DGSFP, contribuyendo a la configuración del nuevo entorno asegurador, más “garante” y, al mismo tiempo, respetando sus funciones y características.

Por tanto, las reglas del Derecho de la Competencia han de ser observadas de forma armoniosa, considerando la especialidad del sector asegurador. Siendo cierto las especialidades operativas del sector asegurador y de la propia actividad aseguradora, que obedecen a circunstancias probadas, es necesario reconocer -conforme a demostrado la experiencia práctica- que la cooperación entre entidades puede generar destacados efectos en materia de competencia, así puede representar una reducción de la competencia, más no en todos los casos. Todo lo contrario, en otros supuestos, determinadas prácticas y acuerdos basados en un fin cooperativo, contribuyen a fomentar los beneficios que aporta el principio de libre competencia unido a la lealtad competitiva observada por los operadores -entre empresas del mismo sector-. Al mismo tiempo, pueden reportar ventajas añadidas tangibles a terceras partes interesadas, esto es, a otros colectivos, en especial, a los consumidores/usuarios de sus productos/servicios aseguradores.

A estos efectos, *v.gr.*, reparar en el fenómeno asociativo característico que acontece en el sector precitado, en concreto, la creación de agrupaciones de entidades aseguradoras y reaseguradoras, construyendo un *pool* o *pools* de riesgos, entre otras alianzas, para de este modo poder ofrecer una adecuada cobertura a determinados riesgos, que por su carácter extraordinario o por su magnitud y especialidad requieren una respuesta aseguradora apropiada y satisfactoria; que de otro modo -esto es, sin la existencia de este tipo de figuras asociativas- no sería posible por resultar “insostenible” para una compañía<sup>145</sup>.

En este sentido, el Derecho Europeo de la Competencia con el propósito de aportar un régimen específico aplicable al sector asegurador y en aras de salvaguardar la seguridad jurídica, ha ido generando los denominados “Reglamentos de exención por categorías de acuerdos”<sup>146</sup>. En relación con lo

---

<sup>145</sup> Sirva de ejemplo en el sentido expuesto, la actividad desarrollada por el Pool Español de Riesgos Ambientales, conforme al modelo del Pool Europeo configurado a tales efectos. ([www.perm.es](http://www.perm.es)).

<sup>146</sup> El Consejo motivando su decisión en garantizar el adecuado funcionamiento del sector asegurador y, al mismo tiempo, proteger los intereses de consumidores/usuarios, aprobó el Reglamento 1534/91, que habilitaba a la Comisión Europea para aprobar reglamentos que permitieran exceptuar la prohibición general del art. 81 TCE (actual art. 101 TFUE) con respecto a su aplicación a una serie de seis categorías de acuerdos/prácticas entre entidades aseguradoras, siempre que se cumplieran determinadas condiciones y garantías. Al respecto, citar: (i) el establecimiento en común de tarifas de primas de riesgo basadas en estadísticas de siniestralidad colectivamente fijadas, (ii) la fijación de las condiciones tipo de las pólizas, (iii)

expuesto en el párrafo precedente, significar que en dicha normativa se reconoce de forma expresa los posibles efectos positivos para la competencia que puede conllevar la posible colaboración y cooperación entre compañías aseguradoras. Efectos positivos que se pondrán de manifiesto tanto para el propio negocio y actividad aseguradora -facilitando que las entidades con de mayor experiencia e información previa en materia de valoración y tratamiento de riesgos (gerencia de riesgos) puedan compartir dicho conocimiento y práctica con otras entidades-. Y, a su vez, consecuencia derivada de lo anterior, al producirse un incremento de la competencia se amplía la oferta de productos y servicios, lo que en principio repercutirá favorablemente en el consumidor/usuario<sup>147</sup>. A su vez, de forma prudencial, se advierte que la

---

la cobertura común de ciertos tipos de riesgos, (iv) la liquidación de siniestros, (v) la verificación y conformidad de los dispositivos de seguridad, y/o (vi) los registros de riesgos agravados y sus sistemas de información, garantizando la confidencialidad de dichos registros/ficheros. (Cfr., art. 1 del Reglamento 1534/91). Ejercitando dicha habilitación, la Comisión Europea adoptó el Reglamento (CEE) N.º 3932/92 de la Comisión, de 21 de diciembre de 1992, relativo a la aplicación del art. 81.3 del Tratado CEE a determinadas categorías de acuerdos, decisiones y prácticas del sector de los seguros, entrando en vigor el 1/4/1993 y manteniendo su aplicación hasta el 31/3/2003 (más un período transitorio con duración hasta el 31 de marzo de 2004) (DOCE N.º L 398, de 31 de diciembre de 1992). El Reglamento 3932/92 declaraba exentos de la prohibición general del art. 81.1 TCE (actual art. 101 TFUE) cuatro de los iniciales seis categorías determinadas por el Reglamento habilitante 1534/1991, en todo caso cumpliendo determinados requisitos –límites y condiciones-: “a) El establecimiento en común de tarifas de primas de riesgo basadas en estadísticas colectivas o en el número de siniestros; b) el establecimiento de condiciones tipo para las pólizas; c) la cobertura en común de determinados tipos de riesgos; y, d) el establecimiento común de normas para la verificación y aceptación de equipos de seguridad. Así pues, quedaron fuera de la exención los acuerdos de liquidación de siniestros y los registros de los riesgos agravados y los correspondientes sistemas de información, pues como la propia Comisión Europea reconocía, no tenía la suficiente experiencia para una adecuada valoración y regulación de los mismos.” Posteriormente, en virtud de los buenos resultados obtenidos por la experiencia previa, se aprueba el Reglamento 358/2003 de la Comisión, de 27 de febrero de 2003, relativo a la aplicación del artículo 81.3 del Tratado a determinadas categorías de acuerdos, decisiones y prácticas del sector de los seguros (DOCE N.º L 53 de 28 de febrero de 2003). Este Reglamento en lo esencial supone la continuación de su precedente, mantiene las categorías o tipos de acuerdos que pueden disfrutar de la exención conforme al Reglamento anterior. Aporta una lista o enumeración de acuerdos y clausulado tipificados exentos, junto con la fijación de cláusulas restrictivas prohibidas –que no podrían contener los acuerdos exentos, pues de lo contrario quedarían fuera de la exención). La exención podría ser retirada cuando se verificaran determinadas circunstancias. *Vid., op. cit.*, GONZÁLEZ-PÁRAMO, C., y CABANILLAS ALONSO, P. “La aplicación del Derecho Comunitario de la competencia al Sector Seguros”. N.º.46. *Noticias CEE*, 1988, pp.17-33. BLANCO-MORALES LIMONES, P. “La aplicación del Derecho Europeo de la competencia a la actividad aseguradora”. N.º.104. *RES*, 2000, pp. 731-770. ALONSO SOTO, R. “La aplicación de la normativa de la competencia al seguro”. N.º.136. *RES*, 2008. CANTOS, F. y NAVEA, G. “La aplicación del Derecho de la competencia europeo y español al sector de los servicios financieros. El sector asegurador.”, en BENEYTO y MAÍLLO. *Tratado de Derecho de la Competencia*. Barcelona: Ed. Bosch, 2005, tomo III. CALVO CARAVACA, A.L. y CARRASCOSA GONZALEZ, J. *Mercado único y libre competencia en la Unión Europea*. Madrid: Ed. Colex, 2003. FRIGNANI, A. y WAELBROECK, M. *Derecho Europeo de la Competencia*. Barcelona: Ed. Bosch 1998.

<sup>147</sup> En relación a este tema, DUQUE DOMINGUEZ, J.F. “La protección del asegurado en la relación aseguradora”, *Cuadernos de Derecho Judicial*, Madrid 1997. Por otra parte, QUITANS EIRAS, M.R. “Análisis desde el Derecho de la Competencia de la oferta de productos y

exención podría ser retirada cuando se verificaran determinadas circunstancias contrarias al propósito pretendido<sup>148</sup>.

Al respecto, con referencia a nuestro Derecho interno, resulta de interés considerar el contenido art. 25 del TRLOSSP<sup>149</sup> y, en relación con la vigente Ley 15/2007, de 3 de julio de Defensa de la Competencia (LDC)<sup>150</sup>, en sus

---

servicios de seguros a empresas en la Unión Europea". N.º.28. *Actas de Derecho Industrial y Derecho de Autor*, 2007-2008.

<sup>148</sup> Tutelando intereses legítimos, de oficio o a instancia de parte, podrían invocarse como causa y así ser objeto de denuncia motivadora de la retirada de la exención, las siguientes circunstancias: a) estudios basados en planteamientos injustificables, b) las condiciones tipo contengan cláusulas que creen, en perjuicio del tomador del seguro, un desequilibrio significativo entre los derechos y las obligaciones resultantes del contrato; y/o c) la constitución o funcionamiento de una agrupación para la cobertura conjunta de riesgos, reparto de los mercados de los productos de seguro afectados o de productos similares, entre otras.

<sup>149</sup> Texto refundido de la Ley de ordenación y supervisión de los seguros privados, aprobado por R.D. Legislativo 6/2004, de 29 de octubre, apartados 3, 4 y 5. Así, el apartado 3 prescribe que "Las tarifas de primas deberán ser suficientes, según hipótesis actuariales razonables, para permitir a la entidad aseguradora satisfacer el conjunto de las obligaciones derivadas de los contratos de seguro y, en particular, constituir las provisiones técnicas adecuadas. Asimismo, responderán al régimen de libertad de competencia en el mercado de seguros sin que, a estos efectos, tenga el carácter de práctica restrictiva de la competencia la utilización de tarifas de primas de riesgo basadas en estadísticas comunes." Y en su apartado 4 determina que "Las entidades aseguradoras podrán establecer ficheros comunes que contengan datos de carácter personal para la liquidación de siniestros y la colaboración estadístico actuarial para permitir la tarificación y selección de riesgos y la elaboración de estudios de técnica aseguradora. La cesión de datos a los citados ficheros no requerirá el consentimiento previo del afectado, pero sí la comunicación a éste de la posible cesión de sus datos personales a ficheros comunes para los fines señalados, con expresa indicación del responsable, para que se puedan ejercitar los derechos de acceso, rectificación y cancelación previstos en la ley." Asimismo, "También podrán establecerse ficheros comunes cuya finalidad sea prevenir el fraude en el seguro sin que sea necesario el consentimiento del afectado" (sí su comunicación). Por último, el apartado 5 previene que la DGSFP podrá prohibir el uso de aquellas pólizas y tarifas de primas que no cumplan lo dispuesto en los apartados precitados. Si bien, se reconoce que en todo caso será de aplicación de la Ley de Defensa de la competencia (prácticas contrarias a la libertad de competencia).

<sup>150</sup> En concreto, considerar los artículos 1, 2, 3, 4 y 5 LDC. Así, la prohibición general contenida en el art. 1.1 de la LDC referida a toda decisión o acuerdo que tengan por objeto y/o efecto impedir, restringir o falsear la competencia en todo o parte del mercado. Si bien, conforme al apartado 3 de dicho artículo, dicha prohibición "no se aplicara a aquellos acuerdos, decisiones, recomendaciones y prácticas que contribuyan a mejorar la producción o la comercialización y distribución de bienes y servicios o a promover el progreso técnico o económico (.../...)". Asimismo, considerar, en su caso, la posibilidad de la aplicar la exención legal prevista en el art. 4 LDC ("conductas exentas") y, por último, conforme a la previsión legal contenida en el art. 5 LDC, asimismo quedarían "excepcionadas" las calificadas como "conductas de menor importancia" por no suponer riesgo alguno, esto es, que "no sean capaces de afectar de manera significativa a la competencia", para las que reglamentariamente se fijan los criterios para su determinación, atendiendo en todo caso a la cuota de mercado. A tal efecto, el Reglamento de desarrollo de la LDC -RD. 261/2008, de 22 de febrero, por el que se aprueba el Reglamento de Defensa de la Competencia (BOE N.º 50, de 27 de febrero de 2008)- establece las reglas y criterios conforme al mandato legal; cómo ha de interpretarse dichas conductas *de mínimis* que quedarían fuera del ámbito de aplicación de la prohibición general del art. 1 LDC.

artículos 1 a 5. La LDC establece las dos categorías de prohibiciones generales, los acuerdos y prácticas colusorias (ex art. 1) y, por otro lado, el abuso de posición dominante (ex art.2), conformes al contenido de los arts. 101 y 102 del TFUE (anteriores arts. 81 y 82 TCE). Por tanto, confirmar, en principio, que en nuestro Derecho dichas prohibiciones generales pueden quedar *excepcionadas* con respecto a determinadas decisiones o acuerdos adoptados entre aseguradoras y concurriendo determinadas circunstancias, todo ello en aplicación de la exención del Reglamento 358/2003. Así, sintetizando, en la aplicación del Derecho de la Competencia a los acuerdos entre aseguradoras, se tendrá en consideración la exención legal en los siguientes supuestos: i) aplicación de tarifas de primas de riesgo, ii) la determinación de ficheros comunes con información aplicada a la liquidación de siniestros y, del mismo modo, la colaboración actuarial a efectos de facilitar la determinación de tarifas, riesgos y la confección de estudios; y, iii) la elaboración de ficheros comunes para prevenir/evitar el fraude.

Por otra parte, abordando la prohibición general de prácticas empresariales o acuerdos que pudieran implicar supuestos de abuso de posición dominante (art.2 LDC en relación con el art. 102 TFUE) y con referencia al sector asegurador, en principio, no existen especialidades significativas; aquí, más bien, la complejidad podría situarse en la prueba de dichos efectos, atendiendo a cada caso concreto.

Por lo que respecta a otra cuestión de interés en este ámbito, el tratamiento de supuestos de concentraciones en el sector asegurador y su control administrativo (deber de notificación y autorización administrativa), procederá la aplicación en cada supuesto de los artículos que siguen: art. 7 LDC (definición de concentración económica), art. 8 LDC (ámbito de aplicación) y art. 9 LDC (obligación de notificación)<sup>151</sup>. Siendo dos los aspectos fundamentales a considerar, para concretar y estimar el régimen en materia de control de concentraciones de aplicación al sector asegurador, en cada caso concreto: (a) el volumen de negocio (atendiendo a la de la facturación de las entidades aseguradoras); y (b) el ámbito de aplicación del denominado “mercado de referencia”. Con respecto a este última consideración, será esencial delimitar el mercado o mercados afectados, asimismo marcar los mercados relevantes<sup>152</sup>. En este punto, como en otros previamente mencionados (v.gr., acuerdos colusorios, abuso de posición de dominio), procederá examinar las cuotas de

---

<sup>151</sup> Vid., artículos 7 a 10, Capítulo II -De las Concentraciones Económicas- dentro del Título I de la Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia. Art. 7 LDC: “Definición de concentración económica”. Art. 8 LDC: “Ámbito de aplicación” y Art. 9 LDC: “Obligación de notificación y suspensión de la ejecución”.

<sup>152</sup> Señalar que dichos conceptos “se contienen en la Comunicación de la Comisión Europea relativa a la definición de mercado de referencia a efectos de la normativa comunitaria en materia de competencia (DO 97/C372/03), que las autoridades españolas aplican asimismo con las correspondientes salvedades en su interpretación de la LDC”. Al respecto, GONZÁLEZ-PARAMO, C., *op. cit.*, p.253. Añadir que la definición de “mercado” comprende tanto el “mercado de producto/servicio” como el “mercado geográfico” de referencia o zona en la que las empresas afectadas desarrollen sus actividades.

mercado para así estimar el cumplimiento del deber de notificación de una concentración, marcado por la LDC (ex arts. 9 y 10) o, en su caso, para la aplicación cada la regla *de minimis*, a tenor de los Reglamentos comunitarios-europeos de exenciones por categorías.

Analizada la normativa europea e interna sobre exención, en la actualidad es necesario significar la regulación ofrecida por el Reglamento 267/2010 de la Comisión europea, de 24 de marzo de 2010, relativo a la aplicación del artículo 101, apartado 3, del TFUE a determinadas categorías de acuerdos, decisiones y práctica concertadas en el sector de los seguros<sup>153</sup>. El Reglamento actual introduce algunas novedades en materia de la exención *antitrust* de las compañías de seguros. No obstante, conforme advierte el propio Reglamento -en su Considerando 7- “es conveniente mantener el planteamiento seguido en el Reglamento (CE) N.º. 358/2003, haciendo hincapié en la definición de las categorías de acuerdos que están exentas hasta un determinado nivel de cuota de mercado, así como en la especificación de las restricciones o cláusulas que no deben figurar en tales acuerdos”. Y, en todo caso, preceptúa que “el beneficio de la exención por categorías que establece el presente Reglamento debe limitarse a aquellos acuerdos de los que quepa asumir con suficiente certeza que satisfacen las condiciones del artículo 101. 3 del Tratado (TFUE)”. A su vez, señala que al aplicar dicho artículo no es necesario definir (*a priori*) aquellos acuerdos que puedan corresponder al ámbito del artículo 101, en su apartado 1 del Tratado. De igual modo, para evaluar individualmente los acuerdos de conformidad con el artículo 101.1 del Tratado hay que tener en cuenta varios factores y, en especial, la estructura del mercado pertinente.” (Considerando 8 del actual Reglamento). Formalmente, el Reglamento elimina dos de las áreas tradicionalmente exentas (contratos-tipo y estandarización de dispositivos de seguridad), asimismo introduce una nueva formulación de las otras dos áreas típicamente exentas que se mantienen (recopilaciones, tablas y estudios conjuntos; y cobertura conjunta de ciertos tipos de riesgos), sin duda, el nuevo Reglamento introduce condiciones que podrían suponer modificaciones en la práctica de las compañías aseguradoras<sup>154</sup>.

Por último, en esta temática, hacer referencia en nuestro país, a la Resolución del Consejo de la CNC de 12/11/2009 con motivo del expediente sancionador

---

<sup>153</sup> Cfr., DOUE L 83/1, de 23-3-2010, en vigor desde el 1 de abril de 2010 y con vigencia hasta el 31 de marzo de 2010 -conforme a lo previsto en el propio texto normativo-. “La nueva norma es fruto de un amplio proceso de revisión, iniciado en octubre de 2009, en el que la Comisión ha recibido observaciones de los distintos agentes afectados (textos disponibles en [http://ec.europa.eu/competition/sectors/financial\\_services/insurance.html](http://ec.europa.eu/competition/sectors/financial_services/insurance.html). Fecha de consulta: 20/6/2010).

<sup>154</sup> Sobre dicho Reglamento, resumen de la ponencia de Laura STEFANESCU (*European Commission, D.G. Competition, Financial Services Unit*) en el evento profesional titulado “Defensa de la Competencia y Seguros: Exención del sector asegurador y la nueva normativa comunitaria, organizado por la Fundación para el Derecho y la Economía (FIDE). Madrid, el 5 de junio de 2010.

S/0037/08<sup>155</sup>. Esta mención procede aquí, citándolo como un precedente, objeto de análisis en cuanto a la aplicación de forma estricta de los principios de Derecho de la Competencia, por parte de las autoridades nacionales de la competencia, sin considerar ninguna excepción ni especialidad al sector asegurador (negocio asegurador o/y actividad aseguradora). En concreto, esta resolución de la CNC sanciona a una serie de entidades aseguradoras por concertar “acuerdo colusorio” sobre primas de la tarifa comercial mínima uniformes, con base en la aplicación del art. 1 LDC (“*Conductas colusorias*”) y en ningún caso considerando la aplicación de la exención prevista por la normativa europea (anteriormente aquí mencionada). Esta resolución resulta de gran interés porque ha supuesto un precedente que abre el debate sobre lo comentado en este texto (epígrafe), sobre si las particularidades o especialidades del sector asegurador justifican o no la aplicación general del Derecho de la Competencia.

En virtud de todo lo aquí expuesto, en nuestra opinión hay argumentos legales y prácticos suficientes para dotar del oportuno reconocimiento a las características del sector asegurador y la especialidad de su negocio. En consecuencia, consideramos que resultaría conveniente fijar en nuestro Derecho positivo unos criterios más claros en materia de aplicación del Derecho de la competencia en este sector, “concretar” y facilitar la interpretación de los propios Reglamentos europeos de exención (directamente aplicables). Con ello, se orientará la acción de las compañías, gestionando adecuadamente los riesgos derivados de la competencia, se aportará mayor seguridad jurídica, contribuirá a reforzar los acuerdos responsables y las alianzas estratégicas en el sector, repercutiendo positivamente en otros colectivos, principalmente consumidores y usuarios, también proveedores y colaboradores, entre otros. De este modo, fomentar la función social y potenciar su crecimiento, insistiendo en las ventajas que puede aportar en este ámbito la colaboración entre entidades, *v.gr.*, efectos positivos en la práctica,

---

<sup>155</sup> *Vid.*, Comisión Nacional de la Competencia (CNC), Expediente sancionador S/0037/08 a Compañías de Seguro Decenal (ASEFA, MAPFRE EMPRESAS/MAPFRE RE, CASER, SWISS RE, SCOR y MINICH RE), Resolución. En virtud de dicha resolución, el Consejo de la CNC estima que las entidades sancionadas fijaron un “acuerdo colusorio sobre prima de la tarifa comercial mínimas uniformes, por cuanto que aplicadas dichas primas, tasas y recargos mínimos a la suma asegurada en cada contrato de seguro directo se obtiene el precio que debe pagar el tomador del seguro”. Y, este pacto, a su juicio, “no se puede considerar exento de la prohibición de acuerdos colusorios” establecidos por la UE. Asimismo, el Consejo niega el argumento de las sancionadas de que “la uniformidad de las guías de tarificación es la consecuencia natural del funcionamiento del mercado del Seguro Decenal de Daños sobre la base de contratos de reaseguro obligatorio proporcional y de su carácter novedoso”. El Consejo la define como una “infracción única, compleja y continuada”, iniciada el 1/1/2002 y finalizada el 31/12/2007. Sólo en el caso de CASER establece que su participación en el acuerdo de precios mínimo es del 1/1/2006 a 31/12/2007. Considerando la conducta muy grave para así determinar la sanción, toma como base de cálculo de la multa “el 10% del volumen de ventas de la empresa en cada ejercicio, medido en primas contratadas/aceptadas y en el mercado afectado, ponderando el periodo de tiempo de infracción atribuido a cada empresa”. Conforme se ha publicado todas las entidades aseguradoras sancionadas han manifestaron su desacuerdo con la resolución y su pretensión de recurrir la resolución ante la Audiencia Nacional (Redacción BDS, 23/11/2009).

como el incremento de la competencia y así los beneficios al consumidor/usuario, conforme se ha expuesto.

### 3.2.4. Riesgo medioambiental

Es una realidad que la consideración del riesgo ambiental -o riesgos medioambientales- en el ámbito empresarial se ha intensificado en los últimos años, en buena medida motivado por la producción normativa operada<sup>156</sup>, configurando un marco legal -europeo e interno- más exigente en materia de medioambiente<sup>157</sup>. Al mismo tiempo, se ha observado un mayor grado de interés por el conocimiento de los impactos ambientales generados por los distintos tipos de actividades económicas.

En suma, hoy se advierte un incremento de la sensibilidad por la calidad y la responsabilidad ambiental en todos los grupos de interés. En efecto, la gestión

---

<sup>156</sup> En este sentido, destacar en nuestro Derecho positivo la vigente Ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental (*BOE* N.º. 255, de 24-10-2007), en adelante LRMA, y su Reglamento de desarrollo parcial, aprobado por el Real Decreto 2090/2008, de 22 de diciembre (*BOE* N.º.308, de 23 de diciembre de 2008). Completando a lo anterior, interesa señalar el reciente proyecto de Orden Ministerial, elaborado por el Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino, determinando las directrices para la elaboración de las órdenes que sectorialmente regularán la exigibilidad de la garantía financiera prevista en el marco legal precitado y lo relativo al calendario de programación de dichas órdenes, así la priorización aplicable a las actividades económicas afectas conforme al anexo III de la LRMA. (*vid.*, en concreto, comentario al respecto de la OM proyectada en “Análisis del riesgo ambiental”. N.º.253. Revista de AENOR *UNE*, octubre 2010, pp. 46-48). Asimismo, para mayor detalle, pueden ser consultados sobre toda esta materia los recientes estudios jurídicos: DOPAZO FRAGUÍO, P. “El nuevo marco de la responsabilidad por riesgos ambientales: retos y oportunidades”, *op.ult.cit.*, pp. 6-24. *Ídem* en (Capítulo de Libro): “Responsabilidad empresarial por riesgos ambientales en España: Implicaciones jurídicas y estratégicas”. AA.VV. *Manual Temas Atuais de Derecho, Espanha e Brasil*. Sao Paulo, 2011 (en proceso). Asimismo, consultar como precedentes doctrinales de interés, ESTEVE PARDO, J. *Ley de Responsabilidad Medioambiental. Comentario sistemático*. Madrid: Marcial Pons, 2008. Y, de forma especial por su magnífico enfoque profesional al avanzar y abordar esta materia, se recomienda la consulta de trabajos aportados por PAVELEK, E. “La Asegurabilidad de los Riesgos Medioambientales”. N.º.46. *Gerencia de Riesgos*, 2º trimestre, 1994. PAVELEK, E. “Seguro y Riesgos Medioambientales”. N.º.64. *Revista Española de Seguro*, 1990. PAVELEK, E. “Los Seguros Medioambientales. Estudio Comparado”. N.º.48. *Gerencia de Riesgos y Seguros*, 1994.

<sup>157</sup> La ley alemana de 1990 de responsabilidad ambiental ha significado un gran avance para el Derecho europeo, entre otros motivos, porque aplica el criterio de la responsabilidad objetiva, modificando el clásico planteamiento de la responsabilidad civil, que con carácter general implica imponer a la víctima la carga de la prueba de la relación de causalidad. La ley alemana establece una presunción respecto a la causa del daño ambiental: la instalación en la que acontece la actividad apropiada o adecuada para causarlo. Referencias al antecedente de la Ley alemana, entre otros, citar los estudios de CANTALAPIEDRA LÓPEZ, O. “Seguros ambientales”, en el monográfico *Derecho Ambiental*, Revista Jurídica General, Boletín del II. Colegio de Abogados de Madrid, núm. 18, 3ª época, mayo 2001, pp. 64-66. SALJE, P. y PETER, J. *Umwelthaftungsgesetz*, ed. Beck, Munich 2005. ESTEVE PARDO, J. *Ley de Responsabilidad Medioambiental. Comentario sistemático*. Madrid: Marcial Pons, 2008, p. 58.

de calidad ambiental de las organizaciones/empresas<sup>158</sup> interesa al sector privado y público<sup>159</sup>, configurándose como una cuestión a valorar de forma especial por todos los agentes económicos y sociales (empresas/operadores, inversores, sociedad, Administración, entre otros). En dicha valoración interesa de forma primordial el enfoque preventivo, conforme determina la última generación normativa europea (*v.gr.*, nuestra LRMA siguiendo su precedente alemán) que refuerzan el criterio de la responsabilidad objetiva. Y, con ello, se hace hincapié en estimar más allá de la dimensión del daño ambiental acontecido (siniestro), para así poder anticiparse al mismo, procurando evitarlo o minimizarlo (reducción del impacto ambiental). Por tanto, la legislación vigente orienta -en el presente y a futuro- la conducta de los operadores/empresas y profesionales de forma obligada y necesaria, exigiendo nuevas obligaciones jurídicas que implican adoptar nuevas medidas, instrumentos y el deber de aportar determinadas garantías financieras *obligatorias* y suficientes<sup>160</sup>, debiendo quedar éstas afectas a fines ambientales. *Ergo*, la consideración de todos estos aspectos -insistiendo asimismo en su percepción-, el cumplimiento de deberes jurídicos y los requisitos técnicos específicos, servirá *a priori* para determinar en la práctica el marco de la responsabilidad ambiental de las empresas operativas.

En virtud de lo manifestado, para cualquier titular o responsable de una actividad económica -y en mayor medida, aquéllos titulares de actividades con

---

<sup>158</sup> Al respecto, DURÁN ROMERO, G. *Empresa y medio ambiente. Políticas de gestión ambiental*. Ed. Pirámide, Madrid, 2007. Asimismo, DOPAZO FRAGUÍO, P. "Calidad, Innovación y Sostenibilidad: retos y aportaciones para generar valor y competencia empresarial", en Monográfico Propiedad Industrial y Nuevas Tecnologías. N.º. 99. *Revista de la Contratación Electrónica*, diciembre, 2008, pp. 169 a 193.

<sup>159</sup> *Cfr.*, en AA.VV. "Gobernanza para el Desarrollo Sostenible", *Cuadernos de Sostenibilidad y Patrimonio Natural*, 7/2005, Fundación Santander Central Hispano.

<sup>160</sup> Sobre este punto y para mayor detalle, *vid.*, el apartado dedicado a las nuevas "Garantías financieras obligatorias" exigidas por la LRMA española precitada: "Conforme se ha avanzado en el anterior apartado, el legislador establece la obligatoria constitución de una garantía financiera a cargo de los operadores de las actividades del anexo III (artículo 24 LRMA). El capítulo III del Reglamento de la LRMA, titulado "Garantía financiera obligatoria", desarrolla las modalidades (compatibles y complementarias) y los presupuestos necesarios para la constitución de dicha garantía. Con respecto al requisito de la *suficiencia*, se establece que la determinación de la cuantía será en función del riesgo de la actividad." (.../...). Con ello, se trata de "cumplir su finalidad" -conforme prescribe la LRMA-: garantizar la responsabilidad ambiental del operador. Por tanto, una vez constituida, la garantía quedará afectada -de forma exclusiva- a la cobertura de posibles responsabilidades ambientales del operador, derivadas de su actividad. Advirtiendo que la garantía no limitará la responsabilidad del operador. En consecuencia, la presentación de dicha garantía resulta precisa para la concesión de las autorizaciones ambientales de las actividades del citado anexo III. Interpretando, *v.gr.*, que así opera tanto en el caso de la "Autorización Ambiental Integrada (AAI)." Y, *vid.*, Disposición final cuarta de la LRMA ("Aplicación de la garantía financiera"). Todo ello, expuesto con detalle en *op. cit.*, pp. 15 y 16, DOPAZO FRAGUÍO, P. "El nuevo marco de la responsabilidad por riesgos ambientales: retos y oportunidades", en *op. cit.*, pp. 6-24. De igual modo, la importancia de esta cuestión fue avanzada por PAVELEK, E. "Garantías financieras obligatorias" (conferencia) en *Jornada sobre la Nueva Ley de Responsabilidad Medioambiental. Implicaciones para las empresas*. Gómez-Acebo & Pombo, Abogados, Madrid, 18/1/08.

mayor impacto<sup>161</sup>- hoy resulta fundamental disponer de un tratamiento específico del riesgo ambiental. Y, a tales efectos, es necesario no solo disponer de coberturas apropiadas para así ofrecer las garantías financieras exigidas por la Ley (*vid.*, LRMA y su desarrollo reglamentario)<sup>162</sup>, sino que además se deberá contar con un marco apropiado de gestión, apto para el tratamiento adecuado de este tipo de riesgos, en todo caso *integrados* en el Sistema de Gerencia de Riesgos Corporativos, en todo tipo de organización<sup>163</sup> y, de forma fundamental, en aquellas cuyo negocio o actividad se encuentren en la enumeración del Anexo III de la LRMA. En virtud de lo mencionado, se deberá insistir en la herramienta del *análisis de riesgos ambientales*<sup>164</sup>, pieza

---

<sup>161</sup> Al respecto, se ha señalado que “De entrada debe destacarse que el régimen de responsabilidad objetiva que la propia LRMA proclama en su Preámbulo se proyecta exclusivamente como ya sabemos sobre una serie de actividades tasadas: las que figuran en el Anexo III de la Ley cuya relación puede ampliarse por las Comunidades Autónomas. En las restantes actividades desarrolladas por los operadores, la responsabilidad, o más precisamente la obligación de reparación, sólo es exigible cuando media dolo, culpa o negligencia (art. 3.2.b)”. ESTEVE PARDO, J. *Ley de Responsabilidad Medioambiental. Comentario sistemático, op. cit.*, pp. 68-69.

<sup>162</sup> LRMA: En España, la vigente Ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental (BOE N.º. 255, de 24-10-2007). Y, el Real Decreto 2090/2008, de 22 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo parcial de la Ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental (BOE N.º.308, de 23 de diciembre de 2008). A través de la citada LRMA, conforme advierte su *Preámbulo*, se realiza la trasposición de la Directiva 2004/35/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de abril de 2004, sobre Responsabilidad medioambiental en relación con la prevención y reparación de daños medioambientales, con la finalidad de fijar un modelo jurídico eficaz y armonizado que supere las fórmulas jurídicas tradicionalmente aplicadas en esta materia.

<sup>163</sup> Argumentando, en cualquier caso, la necesidad de un adecuado seguimiento de las actuaciones empresariales, no sólo un mediante un sistema de control interno sino también mediante procesos de auditorías externas independientes y objetivas, que sean capaces de comprobar fehacientemente que los objetivos se han cumplido. En este mismo marco de disciplina y sistematización, realizar un seguimiento exhaustivo de los riesgos medioambientales inherentes a la actividad empresarial. Así, se manifiesta y concreta, en cada caso, el principio de precaución como núcleo central sobre el que debe girar toda la política de tutela y prevención de futuros riesgos, asimismo de las actuaciones encaminadas para evitar o, en su defecto, minimizar que algún tipo de catástrofe pudiera producirse en el futuro. Al respecto, la obra de Gema DURÁN ROMERO. *Empresa y medio ambiente. Políticas y gestión ambiental*. Madrid: Pirámide, 2007.

<sup>164</sup> En este sentido, ESCORIAL BONET, Á. “Análisis técnico de riesgos ambientales” (comunicación - Riskia, S.A.) en *Jornada Responsabilidad Medioambiental*, Zaragoza 15-abril-2008. Asimismo, de interés consultar, a modo de ejemplo y práctica, la “Guía para la realización del Análisis del Riesgo Medioambiental en el ámbito del Real Decreto 1254/1999, Seveso II”, publicada por la Dirección General de Protección Civil del Ministerio del Interior, Madrid 2004. Asimismo, para mayor detalle, *vid.*, DOPAZO FRAGUÍO, P., *op. cit.*, pp. 13 a 15, exponiendo el valor de la herramienta del “Análisis de riesgos ambientales” y, a su vez, haciendo referencia a la normativa técnica UNE 150008:2008 “Análisis y evaluación del riesgo ambiental” y en relación con la norma internacional ISO 31000:2009 en el ámbito de la Gerencia de Riesgos y la reciente ISO 31010 que aborda las técnicas de evaluación de riesgos.

clave -como se sabe- en este punto para la funcionalidad de la gestión del riesgo.

Por tanto, conforme hemos afirmado en el anterior párrafo, siendo necesaria la consideración del riesgo ambiental dentro del sistema integrado de riesgos corporativos de una compañía (“operador” - organización, empresa o profesional), resulta preciso para la misma disponer de instrumentos facilitadores a tal fin, haciendo viable el reto planteado. En este sentido, la orientación es ofrecida a través de los propios avances técnicos acometidos en materia de gestión medioambiental y, en concreto, interesa de forma especial la implementación de sistemas integrados de la calidad ambiental (instrumentando los propios, *v.gr.*, conforme a los reconocidos modelos: el estándar de la norma técnica internacional ISO 14001 y, a su vez, por el Reglamento europeo EMAS actual, ambos compatibles entre sí)<sup>165</sup>. De este modo, los citados sistemas y modelos, se convierten en herramientas indispensables, que deben ser impulsadas y apoyadas desde el gobierno de la entidad, implicando a su vez a toda las áreas y ámbitos de la organización, inspirando su política, estrategia y procesos; como medio para asegurar el cumplimiento legal y, más allá, el cumplimiento de los principios de RSE/RSC. Al mismo tiempo, los sistemas de gestión medioambiental (gestión de la calidad ambiental y del riesgo) se muestran como eficaces instrumentos preventivos, de autoevaluación y de gestión. Además, pueden ser completados -reforzando su utilidad- y siendo validados, vía verificación y/o certificación. Por otro lado, a efectos prácticos, cabe citar entre sus ventajas que dichos sistemas también podrán ser efectivos en determinados supuestos, *v.gr.*, caso de tener que enfrentar y responder ante eventuales responsabilidades que fueran exigidas a la compañía; pudiendo evitar o, en su defecto, reducir los efectos negativos -jurídicos, económicos y reputacionales- derivados de una posible reclamación de responsabilidad objetiva, sin mediar dolo ni negligencia. Esto es, en tal caso, el operador podría alegar y probar el haber observado conductas diligentes y responsables, preventivamente, disponer de una adecuada gestión del riesgo y

---

<sup>165</sup> Al respecto, el Reglamento EMAS: Reglamento (CE) N° 1221/2009 del Parlamento y del Consejo de 25 de noviembre de 2009 relativo a la participación voluntaria de organizaciones en un sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales (EMAS), *DOUE* L 342 de 22-12-2009. Estudios sobre los instrumentos de tutela ambiental y, entre otros, analizando los modelos de gestión ambiental, como el sistema europeo EMAS, en: MARTÍN MATEO, R. *Nuevos instrumentos para la tutela ambiental*. Ed. Trivium, Madrid 1994. DOPAZO FRAGUÍO, P. *El régimen jurídico de las marcas de calidad ambiental: Etiqueta ecológica y tutela ambiental*, *op.cit.* NOGUEIRA LÓPEZ, A. “Fomento Público de la Responsabilidad Social Corporativa: Contratación Pública y Sistemas de Gestión Ambiental”. En AA.VV. (Elena F. PÉREZ CARRILLO, Coord.): *Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas*. Ed. Marcial Pons -economía & derecho-, Madrid 2009, pp. 341-361. NOGUEIRA LÓPEZ, A. *Auditorías ambientales, intervención pública ambiental y autocontrol empresarial*, Madrid-Barcelona, Marcial Pons 2000. NOGUEIRA LÓPEZ, A. “La reforma del Reglamento comunitario de ecogestión y ecoauditorías”, *Revista Aranzadi de Derecho Ambiental*, 2002, pp. 225-236. Con referencia a otros instrumentos aplicables en los sistemas integrados de gestión medioambiental de interés a los efectos expuestos, analizados en: DOPAZO, P. “Las Nuevas Marcas de Garantía de la Calidad. Aspectos Jurídicos y Supuestos Prácticos”, Ponencia en *Jornada de Promoción de la Propiedad Industrial y las Nuevas Tecnologías*, Uc3m, Madrid, 11 de diciembre de 2008.

así el cumplimiento de determinados niveles/grados de calidad ambiental considerándolos satisfactorios en base a resultados estimados<sup>166</sup>.

De este modo, el análisis del riesgo ambiental, su evaluación y valoración a efectos de determinar el marco de la responsabilidad empresarial es una herramienta muy valiosa para su consideración interna/externa, *reporting*<sup>167</sup> y comunicación, siendo así determinante de la percepción que los grupos de interés estratégicos mantienen respecto a una compañía, su actividad y negocio. En este aspecto, si bien queda mucho por hacer, lo cierto es que en la práctica el riesgo ambiental hoy no puede pasar inadvertido por ninguna compañía u operador. En efecto, su consideración es relevante, y se incluye entre los presupuestos apreciados para obtener la calificación de empresa responsable y sostenible, por tanto, debe apreciarse en los sistemas integrados de gestión del riesgo, buen gobierno y RS.

Por otra parte, con referencia expresa al sector asegurador, conforme al objeto de este trabajo, significar que la cuestión del riesgo ambiental sí interesa a las compañías aseguradoras/reaseguradoras, conforme a dos perspectivas aquí estimadas; por tanto, pudiendo ser analizada en dos sentidos, a considerar: (i) La entidad aseguradora como organización y la gestión de la calidad ambiental implementada en la misma. Y, (ii) La entidad aseguradora como prestador de productos/servicios específicos y conexos. En consecuencia, en este segundo considerando, el riesgo ambiental interesa para la configuración del propio negocio asegurador, “pone a prueba” su capacidad para innovar y, por tanto, su competitividad.

Desarrollando ambos considerandos (i) e (ii), procede significar:

(i) En tanto organización o empresa, ha de disponer de un *sistema de gestión medioambiental* implementado de forma eficaz (sistemas integrados de la

---

<sup>166</sup> Al respecto, la Prof<sup>a</sup>. DOPAZO ha afirmado “En consecuencia, la responsabilidad empresarial queda vinculada de forma efectiva a la concreta y propia aplicación de los medios y metodologías que prescribe el marco normativo vigente”. Así, “(...) conviene considerar el carácter preventivo y estratégico de los instrumentos facilitadores aplicables en el ámbito de la gestión medioambiental y de la gestión de riesgos” (referidos en este trabajo). Tratándose de “Instrumentos o herramientas que deben incorporarse de forma obligatoria o voluntaria, según los supuestos o modalidades de atribución de la responsabilidad, en los propios sistemas de responsabilidad social corporativa. Por tanto, la utilidad de los mismos queda demostrada a todos los efectos, más allá de la fórmula legal empleada y del propio ámbito de aplicación de la LRMA. Por cuanto resultan relevantes para acreditar el grado de cumplimiento de los compromisos empresariales asumidos y comunicados a la toda la organización, a la sociedad y al propio mercado (principio de transparencia informativa), demostrando observar una conducta diligente, el cumplimiento de los requisitos legales, aportando las necesarias garantías -ya sean obligatorias o voluntariamente constituidas-“. En resumen, más allá de sus consideraciones técnicas y jurídicas, hoy la responsabilidad ambiental debe ser observada como una estrategia para generar valor, basada en modelos de gestión eficientes, innovadores y sostenibles, aptos para consolidar la reputación de la organización, “asegurando el cumplimiento de los requisitos legales, evitando o, en su caso, minimizando riesgos, asimismo garantizando la cobertura de los mismos”. DOPAZO FRAGUÍO, P. *op. cit.*, pp.17 y 18.

<sup>167</sup> *Vid.*, al respecto, el epígrafe 3.4.4. de este trabajo dedicado a las Memorias de Sostenibilidad – Informes Integrados de RSE + Gerencia del Riesgo Corporativo.

calidad ambiental). Por cuanto, si bien resulta cierto y reconocido que el riesgo ambiental, *per se*, no representa un riesgo significativo para las entidades aseguradoras en virtud del objeto principal de su negocio y actividad económica, en tanto no se trata de sujetos empresariales o profesionales considerados como “operadores afectados” directamente por la nueva normativa (LRMA); más sí indirectamente, conforme abordamos en el siguiente punto (ii). Ahora bien, debe indicarse que la compañía aseguradora como toda organización -sobre todo, insistimos a efectos de reputación- precisa acreditar el cumplimiento de unos determinados *programas-compromisos* en materia de calidad ambiental, un proceso de mejora continua y así el logro de unos resultados satisfactorios (o muy satisfactorios). Por ello, hoy las entidades aseguradoras líderes informan sobre la implantación de sistemas de gestión de la calidad *ad hoc*, esto es, los denominados sistemas integrados de gestión de la calidad ambiental o medioambiental (SGMA), ofreciendo dicha información de forma paralela y conjunta (integrada) con los contenidos en materia de Responsabilidad Social. Conviene recordar al respecto, que ambas realidades - social/ambiental- junto a la económica, configuran las dimensiones que comporta la noción actual de RSE/RSC, en congruencia con los principios del propio concepto de Desarrollo Sostenible. De esta forma, las entidades líderes siguen los modelos o estándares precitados ISO 14001 y EMAS, adaptándolos como es lógico a cada organización. Lo cual, por otra parte, puede ser muy interesante -en la práctica- para observar las diferencias apreciadas a la luz de cómo se articula y ejercita cada sistema “propio” y cómo, en su caso, quedan interconectados en el marco gerencial de la compañía: gestión de la calidad y gestión del riesgo ambiental. Asimismo, los propios *informes de sostenibilidad* pueden servir como medio conductor de gran utilidad, siendo empleados en estos procesos; ya que a su vez ofrecen un soporte documental apropiado y que puede ser “mejorado” por cada compañía, ofreciendo más información que la básica ya sugerida por la GRI 3 actual. Con ello, se trata de orientar interesantes innovaciones en este ámbito.

Y, por otra parte, conviene observar de forma especial el segundo considerando,

- (ii) Con respecto a la configuración estratégica y competencia del propio negocio asegurador y su proyección en el mercado, ofreciendo productos y servicios específicos a tenor de las nuevas exigencias legales y, en concreto, conforme a la nueva demanda de “garantías financieras” prescritas por la LRMA<sup>168</sup> (haciendo expresa referencia a la figura del seguro junto a otras como el aval). De esta forma, en la actualidad, resulta de gran interés innovar en el diseño y desarrollo de productos específicos

---

<sup>168</sup> DOPAZO FRAGUÍO, P., en pp. 15 y 16, *op. cit.*, “El nuevo marco de la responsabilidad por riesgos ambientales: retos y oportunidades”, pp. 6-24. PAVELEK, E. “Garantías financieras obligatorias”, (conferencia) en *Jornada sobre la Nueva Ley de Responsabilidad Medioambiental. Implicaciones para las empresas*. Gómez-Acebo & Pombo, Abogados, Madrid, 18-enero-2008.

(productos/servicios “a la carta”), sumados a las ya clásicas pólizas de seguros ambientales (RC) ofrecidas por aseguradoras/reaseguradoras<sup>169</sup>. Cuestión apuntada que es sin duda compleja en la práctica, sobre todo en espera de la culminación del proceso de desarrollo normativo de la vigente LRMA, más con todo, es de sumo interés para su consideración.

A su vez, el interés por aportar nuevos productos aseguradores, cabe ser completado con el ofrecimiento de servicios conexos, en la línea de prestar un servicio integral a su cliente –tanto privado como público- (tomador/asegurado). Así, el desarrollo de la actividad aseguradora propia quedaría complementada con otras funciones o servicios profesionales conexos, por ejemplo, referidos a la asesoría/consultoría especializada y personalizada, siendo éstos prestados a sus clientes (operadores, empresas y profesionales) en esta materia. Por cuanto, en este aspecto, es digno reconocer el inestimable papel que las compañías aseguradoras pueden prestar en este sentido (por su conocimiento y experiencia en el análisis del riesgo, evaluación y valoración de riesgo ambiental, tal y como acontece con otros riesgos especiales, o riesgos de gran magnitud y/o riesgos extraordinarios).

De hecho, confirmar, tanto en el ámbito interno, europeo como internacional, el gran interés por esta temática, despertado en el seno de las compañías aseguradora/reaseguradoras. Con todo, nos encontramos en una etapa clave a este respecto para el sector asegurador/reasegurador. Significativa para las entidades aseguradoras líderes y el enfoque de sus proyectos, focalizados en estrategias y alianzas que puedan repercutir y aportar valor añadido al negocio asegurador tradicional; y, de igual modo, ofreciendo en esta materia ambiental –como en otras dentro del ámbito de la Responsabilidad Social (RSE)- servicios competitivos de alto interés, conforme a las nuevas exigencias legales y sociales, demostrando así su propia capacidad de sostenibilidad y crecimiento en el mercado financiero asegurador.

### **3.2.5. Riesgos por actividades ilícitas**

En este epígrafe procedemos a exponer algunas de las principales cuestiones técnicas y jurídicas que se plantean en la actualidad sobre los potenciales riesgos derivados de la comisión/participación directa o indirecta en determinadas infracciones y delitos, todo ello a tenor del Ordenamiento jurídico vigente. De este modo, con el objetivo de manifestar las implicaciones que conllevaría y los posibles efectos negativos que podrían generarse para el sector financiero, y en particular para las entidades aseguradoras, en el caso

---

<sup>169</sup> Al respecto, *vid.*, PAVELEK, E. “La Asegurabilidad de los Riesgos Medioambientales”, *op.cit.* PAVELEK, E. “El Pool Español de Riesgos Medioambientales”, 1994. PAVELEK, E. “Seguro y Riesgos Medioambientales”. N.º.64. *Revista Española de Seguro*, 1990. *Ídem* “Los Seguros Medioambientales. Estudio Comparado”. N.º.48. *Gerencia de Riesgos y Seguros*, 1994. OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico). “Aspectos políticos de los seguros. Seguros y riesgos ambientales. Un análisis comparativo del papel de los seguros en la gestión de los riesgos relacionados con el medio ambiente”, Ministerio de Medio ambiente, MMA, Madrid 2007.

de no observar una debida diligencia en materia de gestión de este tipo de riesgo. Desde esta perspectiva, y siempre atendiendo a un enfoque preventivo, las compañías aseguradoras deberán cumplir con las obligaciones legales prescritas por la normativa existente en materia de lucha contra el blanqueo de fondos y financiación de actividades delictivas o ilícitas, para lo cual precisan adoptar unos modelos gerenciales y sistemas de control operacional sumamente rigurosos y eficaces.

Conforme a lo mencionado, estimamos que en todo caso las compañías -y mucho más en estos supuestos- en aras de salvaguardar su responsabilidad jurídica y social, han de observar una conducta ética y diligente, actuando con suma prudencia en su negocio y relaciones con los grupos de interés, en especial clientes y colaboradores. Las entidades financieras-aseguradoras han de encaminar una gestión del riesgo proactiva, que permita evitar los graves efectos jurídicos y reputacionales característicos de esta tipología de riesgos. De este modo, es preciso adoptar políticas corporativas y protocolos específicos de actuación. Con todo, procediendo a reconocer la fuente del riesgo, su correcta identificación, comprensión de su magnitud, asimismo informando y comunicado públicamente sus códigos de conducta claros y rigurosos en este sentido, no dejando duda alguna sobre los principios que informan sobre su modo de operar. De forma expresa, rechazar determinadas operaciones, relaciones con clientes y colaboradores identificados o con indicios fundados que pudieran suponer cualquier modo de implicación en actividades ilícitas, evitando su participación activa o pasiva en operaciones o servicios prestados no suficientemente *nítidos* desde la perspectiva legal o de los que se carezca de información completa.

En concreto, el riesgo derivado del blanqueo de fondos y la financiación de acciones delictivas podría implicar acciones u omisiones de las entidades, que reflejaría la falta de diligencia y garantías. En efecto, provocaría que una organización pudiera verse involucrada, directa o indirectamente, con motivo del ejercicio de su estrategia de negocio y desarrollo de actividad. Incluso, podrá acontecer que esto sucediera por falta de prudencia o negligencia técnica-profesional, con todo por no observar la *diligencia debida*. Lo cual, podría suponer enfrentar *riesgos legales* y, a su vez, un alto *riesgo reputacional*. Añadir, en su caso, la posible afección de la función social que en esencia califica a la propia actividad aseguradora. Estimando, con ello, un potencial riesgo de RSE para una organización, provocado en buena medida por no haber adoptado un modelo apropiado de tratamiento preventivo y estratégico para este tipo de riesgos (GR).

En este sentido y, en todo caso, a tenor de la legislación vigente, reviste especial interés observar por toda entidad financiera los deberes prescritos en virtud de la nueva *Ley 10/2010, de 28 de abril, de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo*<sup>170</sup>. Haciendo referencia a la misma,

---

<sup>170</sup> Vid., BOE N°. 103, de 29 de abril de 2010. En concreto, su artículo 2. *Sujetos obligados*, apart. 1. b). y en relación con su Capítulo II: *De la Diligencia debida*, arts.3 y ss., establecido distintos grados a observar: “Medidas normales de diligencia debida”, “Medidas simplificadas de diligencia debida” (arts. 9 y 10) y “Medidas reforzadas de diligencia debida” (arts. 11 a 16).

nuestra pretensión radica en significar el marco de responsabilidad que directamente afectaría al sector asegurador. En virtud del ámbito subjetivo de aplicación de dicha normativa, las entidades aseguradoras figuran entre los calificados por dicha Ley como principales “sujetos obligados”, esto es, a los efectos, del cumplimiento de las obligaciones jurídicas prescritas en la misma (a las que expresamente aquí se hará referencia por su relevancia y *novedad*). Con todo, consideramos que la aplicación de la nueva Ley implicará, desde los gobiernos corporativos de cada entidad, reforzar los modelos preventivos de gestión del riesgo en este ámbito y, sobre todo, articular un sistema de control interno específico, atendiendo “como mínimo” a las premisas legales establecidas por el actual marco legal. Insistiendo, de este modo, en el deber implícito de incrementar los *programas en materia de responsabilidad corporativa y diligencia debida* de cada entidad; y, en congruencia, revisar políticas, códigos éticos y de conductas, protocolos de actuación, programas de información a clientes y otros grupos de interés, programas de formación de empleados, procesos de selección y compromisos o acuerdos con colaboradores (*v.gr.*, con otras entidades, profesionales, agentes y canales de distribución de productos/servicios financieros y aseguradores). No obstante, conviene señalar que el texto de la Ley precitada plantea ciertas dudas interpretativas y otras cuestiones objeto de debate actual, estando en espera de su desarrollo reglamentario<sup>171</sup> y, sobre todo, experiencia en su aplicación práctica.

Según se ha mencionado y, a tenor del nuevo contexto legal, la entidad aseguradora ha de ser *especialmente* prudente en materia de gestión del riesgo derivado de determinadas operaciones delictivas en la que pudiera verse implicada una compañía. En concreto, por incumplimiento de las obligaciones jurídicas concretas establecidas por la Legislación vigente en materia de operaciones de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo. Por tanto, es necesario destacar la importancia no sólo de cumplir la normativa obligatoria establecida, sino también ir más allá de las cautelas de la lógica tutela legal (esto es, de los propios riesgos jurídicos por un incumplimiento de la misma). Pues, sólo con dicho “exceso de celo” se logrará garantizar a todos los grupos de interés de una organización que la misma dispone de un gobierno y unos medios aptos y suficientes de cara a prevenir la instrumentalización de su negocio para otros fines fraudulentos o no lícitos; así, proteger la actividad

---

Asimismo, el Capítulo III “De las obligaciones de información” (arts. 17 a 25) y el Capítulo IV determinando las obligaciones en materia de “control interno” (arts. 21 a 33). Entre otros preceptos de la Ley que por su interés han sido objeto de estudio, interpretación y referencia.

<sup>171</sup> Puntualizar que resta dictar las oportunas disposiciones reglamentarias que desarrollen la Ley 10/2010, en consecuencia y hasta ese momento debe ser observada la vigencia del Reglamento de la Ley 19/1993, aprobado por el Real Decreto 925/1995, de 9 de junio, en tanto no contradiga lo preceptuado por la nueva Ley 10/2010.

financiera -en todas sus vertientes, incluyendo la propia aseguradora<sup>172</sup>. Al mismo tiempo, reforzar la función de colaboración/responsabilidad social.

En concreto, en nuestro Ordenamiento jurídico, destaca la precitada nueva Ley 10/2010<sup>173</sup>, que unifica y amplía las regulaciones existentes en materia de prevención del blanqueo de capitales y de financiación del terrorismo. A su vez, sigue el proceso de armonización de la normativa europea en materia de prevención del blanqueo de capitales en la UE<sup>174</sup>. Por cuanto, es un hecho cierto que en los últimos años se ha incrementado la utilización de algunos productos financieros junto con la articulación de complejas técnicas de ingeniería financiera para la comisión de los ilícitos precitados y, en su caso o en paralelo, incurriendo en otras infracciones administrativas (v.gr., elusión de obligaciones tributarias) y/o tipos delictivos (v.gr., narcotráfico, delito fiscal, etc.). En este sentido, las entidades financieras, principalmente entidades bancarias y entidades aseguradoras, como “sujetos obligados” a tenor de la

---

<sup>172</sup> Al respecto, con carácter general, pueden ser consultados ÁLVAREZ PÁSTOR, D. Y EGUIDAZU PALACIOS, F., *Manual de Prevención del Blanqueo de Capitales*. Madrid: Marcial Pons, 2007. LOMBARDEO EXPÓSITO, L.M., *Blanqueo de capitales*. Barcelona: Bosch, 2009.

<sup>173</sup> A los efectos del análisis de este tipo de riesgos y con base en su consideración jurídica, es necesario señalar que en nuestro país el marco legal sobre prevención del blanqueo de capitales ha sido objeto de distintas disposiciones normativas, con base en las Directivas europeas adoptadas en esta materia. De igual modo, el Código Penal recoge el delito de blanqueo como tipo penal abierto (delitos sancionados con penas graves o menos graves). A su vez, conforme se ha avanzado en el texto, el 28 de abril de 2010 ha sido aprobada la Ley 10/2010, de prevención del blanqueo de capitales y del financiación del terrorismo, cuyo principal objetivo es prevenir la comisión de hechos ilícitos y, al mismo tiempo, proteger la integridad del sistema financiero. Y, con ello, sus instituciones, reforzar su conducta diligente, procurando el desarrollo de un negocio y/o actividad lícita, evitando el riesgo de poder ser instrumentalizadas como medio para el blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo. En todo caso, la nueva Ley deroga a la precedente Ley 19/1993, de 28 de diciembre, sobre determinadas medidas de prevención del blanqueo de capitales; supone la transposición a nuestro Derecho interno la Directiva 2005/60/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de octubre de 2005, relativa a la prevención de la utilización del sistema financiero para el blanqueo de capitales y para la financiación del terrorismo, a su vez desarrollada por la Directiva 2006/70/CE, asimismo modifica la Ley 12/2003, de 21 de mayo, de prevención y bloqueo de la financiación del terrorismo, que recibe la denominación de Ley 12/2003, de 21 de mayo, de bloqueo de financiación del terrorismo. En resumen, la nueva Ley 10/2010 fija las obligaciones de prevención que deberán cumplir los calificados como “sujetos obligados”, principalmente entidades financieras (bancarias y aseguradoras), pero no sólo éstas. Además de incorporar a nuestro Derecho interno la tercera Directiva europea en esta materia, también amplia su objeto y establece los criterios para su aplicación. Siendo una Ley amplia (62 artículos) en comparación con la precedente Ley 19/1993, en todo caso para su aplicación eficaz resulta preciso su desarrollo reglamentario, hasta culminar éste sigue en vigor el anterior en lo que no se oponga a la nueva Ley.

<sup>174</sup> Resulta de interés, en este sentido, los motivos expuestos en el preámbulo de la Ley 10/2010. De igual modo, destacar los comentarios ofrecidos por CAPELLÁ, C. “Riesgos y oportunidades para los auditores de cuentas. Ley de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo”. N.º.23. *El Notario del siglo XXI*. Revista del Colegio Notarial de Madrid, septiembre-octubre, 2010, pp. 50-55. ESCRIBANO ÚBEDA-PORTUGUÉS, J. “Desarrollos normativos en Derecho internacional y europeo en materia de blanqueo de capitales”. N.º.218. *Derecho de los Negocios*, 2008.

legislación, deben colaborar activamente con los Poderes públicos (autoridades competentes) en la actividad de prevención y lucha contra las actividades delictivas. En consecuencia, caso de no cumplir con los deberes jurídicos impuestos de información y colaboración, podría interpretarse una presunta participación de una entidad financiera/aseguradora en la realización de hechos ilícitos, o al menos de infracciones administrativas. Con ello, cabe inferir implícita una co-responsabilidad de las entidades financieras en esta materia, así interpretado el texto legal, conforme al propósito del legislador.

En consecuencia, hoy, las entidades financieras –léase las compañías aseguradoras y sus colaboradores- necesariamente han de estimar como muy relevantes los riesgos derivados del incumplimiento de la normativa vigente y, siendo más precisos, de las obligaciones derivadas de la Ley que a continuación exponemos. De igual modo, es digno manifestar que el seguimiento de los deberes prescritos por la legislación puede suponer, en la práctica, un importante coste para las compañías financieras aseguradoras<sup>175</sup>. Tal y como ya se ha manifestado, deberán proceder en este sentido, adoptando medios y medidas específicas (políticas, códigos de conducta, protocolos de actuación, sistemas de supervisión y medidas de control, programas de información y formación, entre otras).

Sea como fuere, presupone insistir en la ética y la diligencia profesional de las compañías, demostrando así su destacada función social. Dicho lo cual, sería razonable distinguir en el mercado a aquellas entidades financieras/aseguradoras que así demuestren una conducta responsable y garante de su cumplimiento (observen e incentiven las conductas lícitas en todo caso) frente a las que no asumieran dicho comportamiento. Luego, apreciando como legítima la pretensión de reconocimiento para la entidad que sí satisface las exigencias legales (disponer de un alto reconocimiento en términos de calidad del cumplimiento y responsabilidad social), así valorado por el mercado y las propias autoridades públicas competentes. A tal efecto, será necesario no sólo declarar que “actúan de un modo responsable” sino también garantizar “cómo” (medios disponibles, sistemas implementados, etc.); y, a su vez, comunicar públicamente -a todos los efectos y de forma expresa- los

---

<sup>175</sup> En este sentido, “UNESPA ha destacado el notorio esfuerzo realizado por el sector asegurador español para dar cumplimiento a la normativa vigente en la materia desde la promulgación de la Ley 19/1993, por ejemplo, exigiendo que el pago de las primas se realice a través de cuentas bancarias abiertas a nombre de los clientes (según estudios realizados por la propia UNESPA, más de 90% del pago de primas se realiza en la actualidad por esta vía, lo que limita notablemente las posibilidades de blanqueo de capitales mediante la contratación de pólizas de seguro de vida).” FERNÁNDEZ MANZANO, L.A. “Cumplimiento de la normativa sobre lucha contra el terrorismo y operaciones de blanqueo de capitales”, AA.VV. “Estudios sobre el Sector asegurador en España”. *Colección Papeles de la Fundación N.º. 35/2010*. FEF. *op. cit.*, Capítulo VI, pp. 191-211(cita en p. 207). Asimismo, el citado autor (p. 191) refiere la actuación del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) -*Financial Action Task Force on Money Laundering (FATF)*- advirtiendo sobre el incremento producido en la aplicación de sofisticadas técnicas de “ingeniería financiera” dirigidas a eludir la normativa sobre prevención del lavado de fondos procedentes de acciones delictivas, “tales como el uso de personas jurídicas interpuestas para encubrir la titularidad y el control de los activos de procedencia ilegal y otros instrumentos (...)”.

compromisos adquiridos en materia de prevención, demostrando así su “no contribución/no participación” en operaciones ilícitas.

Por su parte, cabe mencionar que la legislación precedente sobre prevención del blanqueo de capitales<sup>176</sup> (Ley 19/1993) ya implicaba obligaciones principalmente para las entidades financieras, si bien limitaba su ámbito de aplicación a la operaciones con fondos o efectos procedentes de acciones delictivas (narcotráfico, terrorismo y crimen organizado). Siendo considerados -por dicha legislación- como “sujetos obligados”, las entidades de crédito y otras entidades financieras -así las aseguradoras-, además de otros profesionales como los propios auditores. De esta forma, la nueva Ley 10/2010 viene a insistir en esta cuestión, reforzando e incrementando las obligaciones de estos sujetos. Sirva lo dicho para afirmar que algunas “entidades financieras responsables” ya han podido encaminar su labor en este sentido, actuando conforme a Derecho, así asumieron sus compromisos, intensificaron su “contribución económica y social” en este ámbito. Resultando ser, hoy, entidades aptas, capacitadas para poder perfeccionar sus modelos implementados y así cumplir con las nuevas exigencias legales que amplía las obligaciones concretas y el marco de responsabilidad. Y esto es así porque estas entidades “pioneras” o “líderes” en el ámbito de la RSE, ya iniciaron su proceso de adaptación y cumplimiento legal (acción y compromiso), sensibilizando a todos sus grupos de interés. Por tanto, es lógico que estas compañías hoy lideren modelos (prototipos) reconocidos como éticos y sostenibles. Facilitando, con ello, el alcanzar los retos que plantea la normativa actual y, del mismo modo, orientan el modelo a seguir por otras compañías financieras.

En este sentido, insistir en lo recomendado, las entidades aseguradoras deben actuar con la debida diligencia y así disponer de todos los medios necesarios para evitar su participación -directa o indirecta- o colaboración necesaria en actividades delictivas de blanqueo. La consideración de dicha *cautela* estimamos que ha de ser valorada por los gobiernos corporativos de las compañías aseguradoras como muy relevante (en términos de alta calidad y excelencia empresarial). Pues, en caso contrario, pudieran verse implicadas en graves infracciones y delitos; considerando que pudieran así serlo por incumplimientos de sus obligaciones jurídicas, incluso por *fallos* cometidos, conductas negligentes, acciones no dolosas u omisiones (*v.gr.*, sistemas de control ineficaces o no disponer de medidas de control suficientes). Lo mencionado nos sirve para argumentar que es necesario afrontar de forma eficaz y desde el Gobierno corporativo de cada entidad políticas y programas específicos en materia de prevención de conductas ilícitas en este ámbito. De tal forma, procede su consideración en el marco de la gestión de riesgos y sistema de control interno, principalmente motivado por los efectos negativos

---

<sup>176</sup> “Partiendo de un concepto de *blanqueo* de capitales relativamente simple: el proceso de usar el sistema financiero para legitimar fondos que habían sido adquiridos ilegalmente”. CAPELLÁ, C. “Riesgos y oportunidades para los auditores de cuentas. Ley de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo”. *El Notario del siglo XXI*. Revista del Colegio Notarial de Madrid. Nº. 23. septiembre-octubre 2010. pp. 50-55.

que podría generar una actuación no diligente o no responsable de la entidad (directivos, empleados/profesionales y colaboradores) y, en concreto, por el no cumplimiento de las obligaciones que fija la legislación vigente. Y ello, puede resultar cierto no sólo por el riesgo legal que puede suponer la inobservancia de aquélla, sino también observando el riesgo reputacional que conlleva. Con todo, y sumado a lo anterior, la compañía aseguradora también ha de valorar de forma positiva la oportunidad que representa “el asumir plenamente el compromiso social de colaborar en la lucha contra determinadas actividades criminales”<sup>177</sup>.

En la práctica, acontece que siendo el sector asegurador sujeto del mercado financiero, cada vez más importante por su propia función, además por su contribución social y económica promovida a través del ejercicio de su negocio, ofrece instrumentos aseguradores típicos y atípicos que permiten la captación del ahorro y la inversión. Ahora bien, algunos de estos instrumentos y productos concretos también pueden ser atractivos para determinados clientes que persiguen finalidades ilícitas –eludiendo la legalidad vigente– y, por tanto, dichos productos pudieran ser empleados con ánimo y como medio para proceder al blanqueo de fondos y/o para la financiación de acciones delictivas. De este modo, es un hecho cierto que, por ejemplo, instrumentos financieros y típicamente aseguradores como los seguros de vida<sup>178</sup> (considerando las diversas modalidades hoy existentes), estando caracterizados por su función múltiple y en principio lícita (enfocados a la previsión, el ahorro y la inversión a largo plazo), pudieran en ciertos supuestos ser aplicados para fines ilícitos. Esto es, pueden ser empleados como vehículos o instrumentos idóneos para la comisión de ilícitos, como *v.gr.*, blanqueo de fondos, financiación de operaciones delictivas, fraude fiscal o el tipificado como delito fiscal.

---

<sup>177</sup> Vid., PASO LUNA, J.J. “La prevención del blanqueo de capitales en las entidades financieras”, *op.ult., cit.*, pp. 56-59.

<sup>178</sup> Conforme expone TIRADO SUÁREZ, “(...) frente a la conservación de la riqueza típica de los seguros de daños, los seguros de vida no se dirigen al resarcimiento patrimonial íntegro, sino que se vinculan a hechos o acaecimientos que atañen a la propia esfera de la persona (duración de la vida o hasta un determinado momento cronológico), sin que el asegurador tienda a reparar el daño sufrido por el asegurado.” (TIRADO SUÁREZ, F.J. (Dir. SÁNCHEZ CALERO, F.) *Ley de Contrato de Seguro*. Navarra: Thomson-Aranzadi, 2005, pp. 1706 y ss.). Asimismo, FERNÁNDEZ MANZANO explica con todo detalle que “Son múltiples y muy variadas las modalidades del seguro de vida, derivadas del artículo 83 de la Ley 50/1980, de 8 de octubre, de Contrato de Seguro, pudiendo distinguirse una primera gran clasificación entre seguros de vida para caso de muerte (o vida-riesgo), supuesto éste en el que el capital asegurado se abona en caso de fallecimiento de la persona asegurada, y seguro de vida para caso de vida (o vida-ahorro), cuyo común denominador consistirá en que la prestación del asegurador se efectuará cuando el asegurado sobreviva en una determinada fecha o edad. Esta última modalidad tiene numerosas submodalidades, que van desde las fórmulas más clásicas de seguros garantizados hasta otras que han tenido una singular importancia en los últimos años, especialmente antes de que iniciase la última crisis económica, que son los contratos de seguros vinculados a fondos de inversión en los que el tomador del seguro asume el riesgo de la inversión (seguros *Unit Linked*), pasando por recientes productos como los Planes de Previsión Asegurados (PPAs) o los Planes Individuales de Ahorro Sistemático (PIAS).” (FERNÁNDEZ MANZANO, L.A., *op. cit.*, p. 198, apartado “2. El sector asegurador y su conceptualización como vehículo de ahorro y posible canal de blanqueo”).

Considerando viable esta posible práctica -y conforme a un espíritu protector/preventivo- el legislador ha focalizado algunas de las especialidades del sector asegurador y así, en concreto, han de ser “examinados” determinados productos o instrumentos propios del sector asegurador, asimismo determinadas relaciones con otros operadores (por ejemplo, banca, en especial la denominada “banca privada”), para de este modo trazar un cuadro de medidas legales obligatorias, que pretenden evitar la comisión de los citados delitos. Procediendo así a fijar normas prudenciales y tutelar el sistema financiero. Además, se pretende prevenir el riesgo derivado del empleo fraudulento o, en su caso, delictivo de tales instrumentos aseguradores. En definitiva, luchar contra graves delitos.

Por este motivo, la Ley 10/2010, siguiendo y ampliando el contenido de la legislación precedente, establece y califica como principales “sujetos obligados” a las entidades financieras, y así a las aseguradoras, determinando el cumplimiento de unos deberes a cargo de las mismas. Por otro lado, sumado a lo mencionado, en la práctica actual se ha observado un incremento de la vinculación existente entre actividad aseguradora y actividad bancaria, conectando el negocio asegurador y el propio bancario. Este hecho, precisamente se pone de manifiesto a tenor de la estrategia operativa consistente en utilizar los propios canales bancarios (presenciales y no presenciales, *v.gr.*, por vía telemática o electrónica) como medios para la distribución/comercialización de los productos aseguradores, por ejemplo, de los seguros de vida, entre otros instrumentos. Sin duda, ésta es, en principio, una práctica lícita, hoy extendida como oportuna estrategia y motivada por varias razones, como la naturaleza de la relación directa banca-cliente, la esencia del negocio bancario basado en la buena fe y la confianza recíproca entre dichas partes y, asimismo, en procurar la prestación de un servicio integral al cliente. En lógica consecuencia, algunas compañías aseguradoras estiman que la banca ofrece un canal de venta apto y oportuno, sobre todo, en los casos de entidades de crédito consolidadas, que disponen de una amplia red de agencias/sucursales, una amplia cartera de clientes y además cuentan con una buena reputación, solvencia económica-financiera-técnica y profesional, la credibilidad del mercado y la plena confianza de sus clientes. De igual modo, las principales aseguradoras nacionales e internacionales se integran en grupos corporativos financieros bancarios, son filiales de entidades de crédito, siendo precisamente ésta una práctica usual en el mercado financiero. Lo que, por otra parte, *a priori* no implica presumir el perseguir fines contrarios a Derecho, sino todo lo contrario muestran legítimas y lícitas “alianzas estratégicas” para competir en el mercado, para garantizar el posicionamiento, crecimiento y desarrollo de las entidades en un marco económico global.

En este contexto, y en todo caso a tenor de la normativa precitada, los “sujetos obligados” como las aseguradoras están obligadas a establecer medidas concretas de prevención y control del riesgo a los efectos aquí señalados de luchar contra determinados delitos. A modo de resumen, entre las obligaciones legales establecidas, destacan: deber de informar y colaborar con las autoridades europeas en todo momento, proceder a identificar a sus clientes,

registrar las operaciones y contratos, titulares, registro y conservación de la documentación (diez años es el período de custodia obligada de la documentación justificativa), fijar protocolos específicos (manuales de actuación y medidas de diligencia que deben adoptarse y, en su caso, *reforzada*), establecer sistemas de control y supervisión apropiados, programas de formación de directivos y empleados, determinar responsables de prevención. Conforme a lo expresado, las entidades han de fijar procedimientos internos de control, articular sistemas de detección y análisis de operaciones sospechosas, advertir a las autoridades sobre posibles certezas e incluso la existencia indicios o sospechas, de igual modo abstenerse de participar en operaciones con sospechas fundadas. En todo caso, comunicar a las autoridades cualquier operación relacionada con blanqueo de capitales. En su defecto, se articula un régimen de responsabilidad, fijando infracciones administrativas y sanciones para el incumplimiento de las mencionadas obligaciones.

Bajo este ámbito de actuación y alrededor de la aplicación de la nueva normativa surgen varias cuestiones y dudas interpretativas, siendo éstas objeto de debate actual. Entre otras cuestiones planteadas al respecto de la Ley 10/2010, cabe señalar: (a) Es necesario precisar los tipos delictivos, delitos principales y los conexos *y/o encubiertos* (por ejemplo, el delito de blanqueo también puede implicar otros tipos delictivos, *v.gr.*, el delito fiscal). (b) Convendrá proceder a precisar el concepto jurídico utilizado de “blanqueo” y su ámbito específico, pues ¿podría también incluir cualquier tipo de colaboración?, como el asesoramiento en operaciones o el incentivar a ejecutar determinadas operaciones (etc.). (c) Otra cuestión a debate radica en precisar si en todo caso es necesario la concurrencia de intención o dolo en el operador (sujeto obligado) o, por el contrario, sería suficiente la falta de diligencia o una conducta negligente. Interpretar, *a priori*, conforme al tenor literal de la Ley que el responsable directo es el sujeto obligado en todo caso (*v.gr.*, la entidad financiera), pudiendo posteriormente éste reclamar *-repetir-* la responsabilidad del agente o empleado causante. (d) Por otro lado, cómo observar los supuestos de concurrencia de culpas o responsabilidades. Por cuanto, en este punto la Ley determina varios supuestos de “sujetos obligados”; así, además, de las entidades financieras, cabe otros, como auditores, abogados, asesores financieros y fiscales, notarios, registradores, promotores y vendedores de inmuebles, comerciantes por operaciones que superen determinado importe, etc. (e) Con respecto a la obligación legal de identificación del cliente (y, podría añadirse, observar el perfil del mismo), operará el “titular real”. Ahora bien, se trata sólo del actual y, como tal ¿sería la persona física beneficiaria?. Más, cómo se operaría en el caso de persona jurídica: ¿procede identificar a quién ejerza su representación *y/o* a quién tiene su control?. Asimismo, resulta aplicable la obligación de identificación del cliente, más ¿sólo a los nuevos? o, por el contrario, ¿sería admisible una aplicación retroactiva de la Ley en determinados supuestos y en interés público?. (f) Por otra parte, con respecto a la obligación de comunicar por la entidad financiera a la autoridad competente cualquier hecho u operación sobre la que exista certeza y, en su caso, “indicios” que la pudieran conectar con el blanqueo de capitales o la

financiación de delitos, ¿qué criterios concretos seguir? o en qué supuestos opera (v.gr., perfil del cliente, antecedentes por operaciones de éste, volumen de la operación, riesgo evaluado de la misma u otros), pues se trata de un concepto jurídico indeterminado que podría generar inseguridad. Incluso, en su defecto -esto es, caso de no existir la suficiente justificación o motivos fundados en la legislación vigente- podría suponer una vulneración del debido secreto profesional o del secreto bancario (en el supuesto de las entidades bancarias).

En todo caso, en espera del desarrollo de la Ley -sobre todo para precisar las cuestiones planteadas en el párrafo anterior- sí cabe inferir del texto legal promulgado que los “sujetos obligados” deben operar con la máxima prudencia. Por ello, la prevención del riesgo y una adecuada gestión de este tipo de riesgos es fórmula recomendada. Así, las aseguradoras -como uno de los principales sujetos obligados- precisan fijar una política eficaz de prevención del blanqueo y articular una gerencia estratégica del riesgo corporativo en este ámbito. En concreto, asegurar cumplir sus códigos éticos y de conducta, conforme a su compromiso deontológico, diligencia profesional y de colaboración social en la lucha frente a graves delitos. De este modo, se evitarán riesgos legales y riesgos en la reputación, que perturben la confianza de sus clientes y otros grupos de interés. A su vez, insistir en reforzar los estándares de calidad y diligencia debida a través de la aplicación de procedimientos específicos de control como garantía para evitar o, en su caso, minimizar que su actividad o negocio pueda ser un vehículo para operaciones de blanqueo.

Cabe reconocer que la aplicación de la nueva normativa supone enfrentar *nuevos riesgos para las aseguradoras* en este ámbito, entre otros se apuntan los siguientes<sup>179</sup>: (a) *Riesgo de conculcar derechos constitucionales, como el derecho a la intimidad y el derecho a la propia presunción de inocencia reconocida*, en especial con motivo de cumplir el deber de exigir un excesivo volumen de datos *sensibles* al cliente. (b) *Riesgo de vulnerar el principio de legalidad*, por tratarse de tipo penal abierto y las infracciones administrativas no quedan concretadas a los efectos de la aplicación efectiva de la Ley (por ej., existencia previa de un delito fiscal o de una infracción tributaria). (c) *Riesgos regulatorios*, propios de los cambios normativos, ante nuevas y complejas disposiciones que pueden provocar inseguridad jurídica, asimismo el empleo de conceptos jurídicos indeterminados como “operación sospechosa”, “comportamiento complejo” o “inusual” o “indicios de simulación o fraude”. (d) *Riesgo de inseguridad jurídica* en los supuestos de una posible comisión culposa de la infracción o del delito, que obligará a cuestionar la diligencia observada y debida en cada caso. Dificultades probatorias. Entre otros riesgos que cabe pronosticar.

---

<sup>179</sup> Cfr., PASO LUNA, J.J. “La prevención del blanqueo de capitales en las entidades financieras”, *op.ult.cit.*, pp. 56-59. (en concreto, cita p. 59).

### 3.3. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RIESGOS CORPORATIVOS SOSTENIBLES

#### 3.3.1. Concepto y evolución (gestión del riesgo)

La gestión de riesgos corporativos “se ocupa de los riesgos y las oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación”. Ha sido definida conforme sigue: “La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el Consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos” (FERMA, 2003).

Esta amplia definición, contiene los elementos claves de la gestión de riesgos a considerar por las organizaciones, proporcionando una base para su aplicación en todas las empresas, industrias y sectores. De modo que la gestión de riesgos como *proceso* está directamente orientada al logro de los objetivos establecidos por una empresa determinada y así proporcionar una base esencial para definir las decisiones estratégicas y actuaciones, determinando la propia eficacia de la gestión de riesgos corporativos.

Hoy, la noción de gestión del riesgo (GR) queda vinculada, de forma necesaria y principal, a la de RSE y el Desarrollo Sostenible, considerando como tal: “cualquier evento cuya materialización sea susceptible de producir una repercusión económica, social o medioambiental” (AGERS, 2004).

También, se ha definido la GR como “función estratégica que tiene por objeto la conservación de los activos (tangibles e intangibles) de su capacidad de generación de beneficios, mediante la minimización del impacto económico, social y medioambiental derivado de la materialización de los riesgos, garantizando la viabilidad de la empresa e incrementando su valor para el accionista y demás partícipes en la misma (trabajadores, proveedores, clientes y la sociedad en su conjunto)”<sup>180</sup>. En consecuencia, la concepción actual de GR considera clave la intervención de la GR y su aportación a la sostenibilidad (análisis, prevención y protección de la Responsabilidad Social y Medioambiental Corporativa).

La GR permite la identificación y el análisis de los riesgos a los que está expuesta una empresa, resultando aplicable al adoptar sus decisiones corporativas, competitivas o en los procesos de innovación. La propia evolución de cada empresa y su entorno demuestra que no mantiene una posición estática sino dinámica; por tanto, la GR debe ser revisada y actualizada periódicamente.

El escenario económico y social demuestra una evolución discontinua, cíclica, con efectos que en determinados periodos puede condicionar o incluso provocar la pérdida del bienestar financiero y la calidad de vida de empresas y

<sup>180</sup> Cfr., ROMERO VILAFRANCA, E. AGERS, 2004.

particulares; puede reducir la confianza en el mercado y, en concreto, afectar a la credibilidad vs. reputación empresarial; en definitiva, afectar a la cuenta de resultados. Escenarios económicos como el actual han generado nuevos riesgos financieros y no financieros, en especial –dentro de este último grupo– han surgido nuevos riesgos estratégicos y vinculados a la RSE –algunos de los cuales relacionados con la actividad aseguradora–, que deben ser tratados y gestionados de una forma específica, adecuada, eficaz y eficiente, dentro del ámbito de la GR y la RSE (SIGR). Procurando en este aspecto facilitar un modelo normalizado acorde con los principios de buen gobierno corporativo; siendo éste uno de los planteamientos centrales de nuestro trabajo.

En la actualidad, puede afirmarse que “las prácticas actuales de muchas organizaciones incluyen la gerencia de riesgos como parte integral de su cultura como fuente de creación de valor”<sup>181</sup>. Sin duda, este pronunciamiento resultará necesario, en todo caso, a raíz de la nueva normativa europea de Solvencia II con respecto a la propia actividad aseguradora. Más allá, de la autorregulación<sup>182</sup> y, en el mismo sentido, aplicable a los sistemas de gobierno

---

<sup>181</sup> ESCORIAL, A. “Ve la luz la nueva ISO 31000 sobre Gerencia de Riesgos”. N.º.145. *Aseguranza*, diciembre 2009, p. 18.

<sup>182</sup> Como se ha afirmado, y en directa relación con la RSE, por la doctrina jurídica “... la RSC/RSE guarda en sí misma un alto componente autorregulatorio, dado su carácter voluntario, que por lo general responde a intereses corporativos. En este caso, los Códigos éticos o las guías de buenas prácticas, sin perjuicio de una cierta utilidad, tienen por finalidad primordial la de evitar la aprobación de disposiciones legales más severas; o en todo caso, preservar el monopolio profesional que siempre será más flexibles que una reglamentación jurídica”. En tal sentido, RUIZ MUÑOZ, M. “Algunas consideraciones sobre la ética empresarial”, en *Teoría de la justicia y derechos fundamentales. Estudios en homenaje al profesor Gregorio Peces-Barba* Madrid: Dykinson, Madrid, 2008, pp. 1155-1156. Cfr., también MONNIER, S. *Les Comités d'éthique et le droits. Eléments d'analyse sur le système normatif de la bioéthique*, Paris, 2005, pp.91-93. Más en concreto, se ha manifestado que “Los mercados no pueden quedar liberados del control público y de la regulación. Se puede confiar, hasta cierto punto, en la autorregulación del mercado (.../...). Pero la experiencia demuestra que la última responsabilidad efectiva para evitar los excesos del mercado debe recaer en el estado. Con el fin de asegurar que la regulación del mismo no sea excesiva, las normas estatales se aplicarán solamente si queda demostrado que no resultan innecesariamente restrictivas con el mercado o que no pueden sustituirse por regulaciones mejores o por otros modos de conseguir los mismos propósitos sociales”. Al respecto, ETZIONI, A. *La tercera vía hacia una buena sociedad. Propuestas desde el comunitarismo*, traducción al español, Madrid, 2001, p. 81. Por otra parte, en materia de autorregulación, avalando lo expuesto en el texto, se ha pronunciado la doctrina jurídica más avanzada en Derecho Público, reforzando la consideración y valoración de las *evaluaciones* y *auditorías* (conforme a sus distintos tipos y, en especial, en materia de calidad y medio ambiente) a todos los efectos. Destacando, la *evaluación* y la *acreditación* por entidades públicas y por entidades privadas. Así mismo, los supuestos del ejercicio por las entidades o empresas de fórmulas admitidas de *autoevaluación* y *autocontrol*; completando, de este modo, la actividad de *autorregulación* (refiriéndose a esta última como una modalidad de producción de normativa, en concreto, de normativa técnica) que realizan los organismos competentes designados o reconocidos oficialmente. SÁNCHEZ MORÓN, M. *Derecho Administrativo. Parte general*. Madrid: Tecnos, 2008, en especial, p.644, pp.659-661 y p.658. Otro ejemplo citado, de ejercicio de supervisión y control por terceros independientes (entidades privadas) es el de conformidad a las normas técnicas (v.gr., normalización en materia de seguridad y calidad industrial y, por otro lado, en materia de garantía de la calidad ambiental), es el caso de AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación), sin perjuicio de otras entidades, a las que puede reconocer

corporativo en relación con la RSE, decir que con motivo de la mencionada Directiva, ya no se tratará de la GR como un valor voluntario a ofrecer por las entidades sino como un valor empresarial obligatorio a considerar para actuar conforme a Derecho. Con mayor detalle este estudio dedica un apartado posterior al análisis de la Directiva Solvencia II y sus principales implicaciones para el sector asegurador.

Es sabido que en una empresa el escenario de decisiones estratégicas, supone la solución de problemas que afectan a todas las áreas de la organización, supone realizar una planificación que muestre cómo afectará a todas las áreas y la implicación que cada una de ellas tiene en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa. La toma de decisiones implica asumir riesgos, por tanto, el éxito radica en una adecuada gestión del riesgo, que conlleva cada decisión. Una adecuada gestión del riesgo ha de tener un enfoque preventivo e integral, de forma que los procesos de toma de decisiones incorporen una medida de impacto que observará los ciclos económicos y, por otra parte, el propio marco regulatorio.

La gestión de riesgos es una parte esencial de la gestión estratégica de cualquier empresa. Es el proceso por el que las empresas tratan los riesgos relacionados con sus actividades, con el fin de obtener un beneficio sostenido de cada una de ella y en el conjunto de todas las actividades. Dicho esto, la gerencia de riesgos no es exclusiva para las grandes compañías o multinacionales y sociedades cotizadas, sino que puede aplicarse en cualquier tipo de organización o empresa<sup>183</sup>, cualquiera que sea su dimensión, tipo o

---

como entidades de normalización y certificación. Por último, completando los supuestos expresados, añadir "... aquellos otros en que una entidad o empresa se somete voluntariamente a un control por razones de interés público". Así se manifiesta, SÁNCHEZ MORÓN, *op. cit.* p. 660. Otros estudios relevantes que abordan modelos autorregulatorios y la articulación de modelos de evaluación y control mixtos, privados y públicos, en las obras: MARTÍN MATEO, R. *Nuevos instrumentos para la tutela ambiental*, Madrid, 1989. *Idem*, *El marco público de la economía de mercado*, Madrid, 1999. ARANGÜENA PERNAS, A. *Auditoría medioambiental en la empresa*, Madrid, 1994. IZQUIERDO CARRASCO, M. *La seguridad de los productos industriales*, Madrid, 2000. ÁLVAREZ GARCÍA, V. *La normalización industrial*, Valencia, 1999. CARRILLO DONAIRE, J.A. *El Derecho de la seguridad y de la calidad industrial*, Madrid 2000. GARCÍA URETA, A. *La potestad inspectora en el Derecho comunitario*, Madrid, 2008.

<sup>183</sup> Precisar en este punto, que lo afirmado coincide plenamente con la visión actual de la responsabilidad social empresarial. Así, en concreto, interpretamos que la gerencia de riesgos empresariales y, en especial los riesgos estratégicos, ha de considerarse directamente vinculada a la concepción de los modelos integrados de gobierno corporativo ("buen gobierno") y responsabilidad social corporativa, interpretados de forma unívoca como un sistema estratégico de gestión eficiente. Por tanto, cabe señalar que los vocablos de Responsabilidad Corporativa o Empresarial -en aras a dicha concepción- no hacen referencia sólo a las sociedades cotizadas sino que también es necesario resaltar su interés y viabilidad para las sociedades no cotizadas. En el mismo sentido, considerar su extensión a las pequeñas y medianas empresas (pymes) y, en general, a todo tipo de organizaciones que pretendan como objetivo la sostenibilidad, cualquiera que fuera su forma jurídica, dimensión o sector de actividad. En un sentido amplio y conforme a su concepción actual los conceptos RSC y RSE pueden utilizarse como sinónimos. Si bien, en puridad, recordar la precisión doctrinal ofrecida por SALAS FUMÁS, V., exponiendo con rigor que el término "corporativo" hace la referencia a la gran empresa sociedad anónima cotizada (conforme a la concepto jurídico anglosajón

forma jurídica y sector de actividad. Los beneficios que conlleva son superiores a los problemas que en principio pudiera plantear su implantación, en especial en materia de recursos humanos y económicos. En este sentido, las ventajas y oportunidades son de amplio espectro, abarcando no sólo al marco interno de la actividad empresarial sino también exterior, al entorno empresarial, en relación con todos los grupos de interés (*stakeholders*) con los que la entidad se relaciona y a los que pueda afectar directa o indirectamente.

Existen distintas formas de lograr los objetivos de la GR, por ello no pueden referirse todos en un trabajo. Del mismo modo no existe un único modelo de GR, lo que sí pueden establecerse son modelos prototipos, estándares y guías para facilitar su aplicación y así posibilitar el implementar un sistema propio de GRI en cada empresa. La misión de los estándares es representar las mejores prácticas en virtud de las cuales las organizaciones puedan autoevaluarse y determinar las conformidades o no conformidades existentes, para proseguir con el proceso de mejora continua y alcanzar los resultados pretendidos. En este sentido, como se analizará posteriormente en este estudio, resultará preciso la validación de informes (interna), para su posterior verificación por tercero independiente e imparcial acreditado (registro).

Ya se ha anticipado que los enfoques actuales de la Gerencia de Riesgos responden al denominado modelo *ERM* (*Enterprise Risk Management*, o gestión del riesgo empresarial o de negocio). Modelo global que ha ampliado el enfoque preventivo hacia cualquier aspecto que afecta a la actividad empresarial; esto es, que incida de forma directa o indirecta al logro de los objetivos estratégicos de la empresa, analizando y gestionando aquellos riesgos que puedan perjudicar o destruir a la empresa, por muy reducida que sea la probabilidad de que acontezcan; si bien, conforme a la evaluación anunciada, hoy es preferible hacer referencia al concepto de Modelos Integrados de Gestión del Riesgo<sup>184</sup>, perfeccionados conforme a la incorporación de la RSE, esto es, su vinculación a la Gobernanza Corporativa.

---

*corporation*) en la que adquiere relevancia un posible conflicto de intereses entre accionistas – mayoritarios/minoritarios- y directivos. Por el contrario, señala el autor, “la responsabilidad es un concepto que trasciende a la forma jurídica de la empresa”. (*op. cit.*, p. 10, nota nº 7, SALAS FUMAS, V. “¿Sustituye la responsabilidad social al buen gobierno de la empresa?”, en el núm. monográfico titulado “Empresa Sostenible”. Nº.106. *Economistas*, 2005, pp. 4-11. Así mismo, se cita la obra precedente del mismo autor para mayor información en la materia: *El gobierno de la empresa*. Barcelona: Fundación La Caixa, 2002.

<sup>184</sup> En la actualidad, en el marco internacional, las empresas líderes han superado la tradicional noción de gestión de riesgos para implementar modelos o sistemas basados en un enfoque integral en la gestión de todos los riesgos empresariales o del negocio. Así pues, el acrónimo ERM se aplica para referirse a la gestión de riesgos corporativos considerado como un proceso de *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*. (*vid.*, COSO – *PricewaterhouseCoopers: “Enterprise Risk Management - Integrated Framework, 2001*). En nuestro país, en los años 80, la *Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros (AGERS)* propuso la utilización del vocablo “Gerencia de Riesgos” como concepto de referencia a la gestión integral de todos los riesgos inherentes a las actividades del negocio de una organización, superando la noción y modelo clásico de gerencia basado en programas de seguros corporativos.

Actualmente, la gestión del riesgo implica a la ética empresarial<sup>185</sup> y, al concepto de responsabilidad social empresarial (RSE). Consideramos preferible este segundo concepto, por resultar más preciso, mucho más objetivo, valorable, concreto y, al mismo tiempo complejo, por sus implicaciones jurídicas, económicas, sociales y ambientales que el concepto de “ética empresarial”, con implicaciones subjetivas que podrían desvirtuar su consideración en la práctica.

Para concluir este epígrafe, hay que apuntar que la GR vinculada a la RSC/RSE configuran una cultura empresarial y, al mismo tiempo, su instrumentalización debe permitir a la organización/empresa valorar -en términos cuantitativos y cualitativos- los recursos que se requieren para evitar o minimizar pérdidas inesperadas. Como herramienta aplicable debe apoyarse en la prudencia, prevenir, aportar seguridad y generar confianza, implicando a toda la organización y a sus grupos de interés.

En definitiva, en el presente, el enfoque ERM se refiere a la gestión de todos los riesgos inherentes a la actividad de una organización de forma integrada, no a la gestión individual, riesgo a riesgo, que tradicionalmente se aplicaba, considerando la correlación entre los distintos riesgos (estratégicos, operacionales, ambientales, crédito, financieros, normativos/legales, de mercado, etc.). En el caso de España, el *Código Unificado de Buen Gobierno*<sup>186</sup>, en su recomendación número 49, establece los criterios mínimos

---

<sup>185</sup> Considerando esta vinculación, el trabajo de CORTINA ORTS, A. “La responsabilidad social corporativa y la ética empresarial”, en AA.VV. *Mitos y realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un enfoque multidisciplinar*. Navarra: Ed. Cizur Menor, 2006, pp. 117-118. Y, en el mismo sentido, insistiendo en la implicación mercantil de la RSC como modelo actual de ética empresarial, ARGADOÑA, A. “Economía de mercado y responsabilidad social corporativa”. N.º.108. Monográfico de *Papeles de Economía Española*, 2006, p.5. Si bien, en el pasado se ha cuestionado la instrumentalización de la ética empresarial, como así se pone de manifiesto por RUIZ MUÑOZ, M. al considerar que “La ética empresarial, y su principal baluarte actual, como es la RSC/RSE, no deja de ser una moda, que como todas las modas está sometida al fenómeno del eterno retorno, y por la misma razón es generadora de confusión y de inseguridad, lo que sin duda no se compadece bien con la necesaria seguridad de los tráficos mercantiles”. Advirtiendo el citado autor que la confusión y la inseguridad nunca son buenas aliadas de la confianza. Por ello, resultará contradictorio que “se pretenda justificar la ética empresarial desde la necesidad o la conveniencia de aportar mayor confianza a la actividad empresarial”. En MUÑOZ, M. “Algunas consideraciones sobre la ética empresarial (*rectius*, sobre el desmadre de la ética (empresarial)”, *op. ult.cit.*, pp. 1141-1166, en particular, p. 1145.

<sup>186</sup> La recomendación núm. 49 del *Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas* (CNMV, mayo 2006) determina: “Que la política de control y gestión de riesgos identifique al menos: a) Los distintos tipos de riesgos (operativos, tecnológicos, financieros, legales, reputacionales,...) a los que se enfrenta la sociedad, incluyendo entre los financieros o económicos, los pasivos contingentes y otros riesgos fuera de balance; b) la fijación del nivel de riesgo que la sociedad considere aceptable; c) Las medidas previstas para mitigar el impacto de los riesgos identificados, en caso de que llegaran a materializarse; d) Los sistemas de información y control interno que se utilizarán para controlar y gestionar los citados riesgos, incluidos los pasivos contingentes o riesgos fuera de balance. Asimismo, la recomendación núm. 50 atribuye al Comité de Auditoría, entre otras funciones: “1º En relación con los sistemas de información y control interno: a) Supervisar el proceso de elaboración y la integridad de la información financiera relativa a la sociedad. (.../...). Y, b) supervisar periódicamente los

que la política de gestión de riesgos debería identificar y comunicar (véase figura I en el anexo I).

### **3.3.2. Gestión integrada y sostenibilidad de riesgos corporativos: significado y valor empresarial**

Se afirma que “la gestión de riesgos es una parte esencial de la gestión estratégica de cualquier empresa”<sup>187</sup>. Siendo de este modo considerado como un proceso fundamental, en virtud del cual una entidad procede al tratamiento de todos los riesgos relacionados, de forma directa o indirecta, con su actividad. Identifican y valoran el grado de impacto de cada riesgo, sus efectos positivos/negativos, sobre todo el entorno de la organización y el propio desarrollo del negocio asegurador<sup>188</sup>. Dicho proceso de gerencia o gestión del riesgo tiene como finalidad principal obtener un beneficio sostenido en cada actividad emprendida, así como en el conjunto de todas las actividades. Del mismo modo, procurar ventajas para la propia organización y sus grupos de interés.

En consecuencia, una gestión de riesgos estratégica -siendo eficaz- debe incluir de forma específica la consideración de los riesgos de RSE y de Gobierno Corporativo. Por cuanto, son riesgos -una vez identificados por cada organización- con un marcado aspecto positivo, porque son propiciatorios y contribuyen al crecimiento sostenible de la empresa. Al mismo tiempo, son riesgos sostenibles que de forma rotunda pueden aportar beneficios empresariales y sociales. Por este motivo, una gestión de riesgos sólo podrá estimarse como óptima si ha procedido a la identificación y tratamiento de estos riesgos. Su objetivo principal debe ser aportar el máximo valor sostenible a todas las actividades de la empresa. De igual manera, introduce una visión común del lado positivo y del lado negativo de los riesgos potenciales; esto es, de aquellos factores que pueden afectar a la empresa. Con ello, se incrementa las posibilidades de éxito (con respecto a las expectativas planteadas) y reduce

---

sistemas de control interno y gestión de riesgos para que los principales riesgos se identifiquen, gestionen y den a conocer adecuadamente”. El Consejo de la CNMV adoptó el acuerdo el 22-5-2006 por el que se aprueba el documento único con las recomendaciones de gobierno corporativo, 2006), a efectos, de lo dispuesto en el apartado primero f) de la Orden ECO/3722 de 26 de diciembre, el *Código Unificado de Buen Gobierno*, que figura como Anexo I del Informe de 19 de mayo de 2006 del Grupo Especial de Trabajo sobre Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas. Estableciendo que las sociedades cotizadas deberían adoptar como referencia el citado Código al presentar en el primer semestre de 2008, el Informe Anual de Gobierno Corporativo relativo al ejercicio 2007.

<sup>187</sup>Cfr., *Federation of European Risk Management Associations (FERMA): Estándares de Gerencia de Riesgos*. Bruselas, FERMA, 2003.

<sup>188</sup>En este sentido, por gestión o gerencia del riesgo interpretar la “cultura, proceso y estructuras que se encargan de, por una parte, minimizar los efectos negativos de los riesgos, y por otra, de beneficiarse de sus oportunidades para alcanzar los objetivos fijados por los responsables de una organización” (*Diccionario Mapfre*).

tanto la probabilidad de fallo como la incertidumbre acerca de la consecución de los objetivos generales de la empresa.

Igualmente, la gestión de riesgos tiene que ser un proceso continuo, dinámico y flexible, en constante desarrollo que abarque (ámbito de aplicación) a toda la organización, toda la estrategia de la empresa y actividades concretas. Para lo cual, deben evaluarse metódicamente todos los riesgos que rodeen a las actividades pasadas, presentes y, sobre todo, futuras de la empresa. Por ello, ha de impregnar la cultura de la empresa (formando parte de la misma e identificándola), integrándola en la política y gobernanza corporativa.

Asimismo, para concretar la gestión de riesgos de RSE, será necesario elaborar un programa o mapa de acciones y un pronóstico de los resultados previstos. Programación que en todo caso debe ser apoyada por la alta dirección empresarial, respaldando su congruencia con el sistema de gobierno corporativo de la compañía (modelos integrador responsable). De tal suerte que desde el gobierno corporativo de la entidad aseguradora puedan adoptarse decisiones y acuerdos, convertir la estrategia en objetivos tácticos y operacionales, asignando responsabilidades en toda la empresa. Del mismo modo, en la organización cada gestor y cada empleado o profesional será responsable de la gestión de riesgos como parte de sus funciones (perfil del puesto y descripción de su trabajo, competencias y responsabilidades).

En este aspecto, la gestión del riesgo pone de manifiesto la existencia de una *responsabilidad compartida* (gobierno de la entidad, gestores, empleados y profesionales colaboradores). Por consiguiente, cae interpretar la implicación y participación de toda la organización en el propio proceso de gestión del riesgo de RSE. En el mismo sentido, habrá de estimarse la contribución y la recompensa del rendimiento, promoviendo así la eficiencia operacional a todos los niveles.

Los aspectos básicos que caracterizan la gestión de riesgos corporativos de RSE pueden resumirse en los siguientes puntos:

- Se configura como un proceso continuo y dinámico, procurando la calidad a través de la mejora continua y así el logro de resultados satisfactorios para la propia organización (entidad aseguradora) y su actividad (negocio asegurador), al mismo tiempo para todos sus grupos de interés (entorno empresarial).
- Proceso estratégico que precisa la participación de todos los sujetos de la organización (clientes internos y clientes externos), a todos los niveles y unidades operativas. Siendo clave garantizar un programa de comunicación interna y externa, que permita un flujo de la información entre sujetos y unidades operativas (retroalimentación). Luego, resulta básico disponer de una estructura organizativa apropiada y un modelo gerencial eficaz para el cumplimiento de sus funciones/responsabilidades en materia de gestión del riesgo de RSE. En este último aspecto, se aconseja adoptar un modelo mixto que combine la centralización/descentralización de la gerencia del riesgo de la entidad. En todo caso, resultará de interés focalizar en el núcleo

corporativo de la entidad (Alta dirección) el área de gestión del riesgo, combinándolo con fórmulas de descentralización por unidades funcionales y operativas<sup>189</sup>.

- Implementación conforme a un sistema integrado de gestión del riesgo (ERM), que asegure de forma global el cumplimiento de los compromisos de RSE asumidos y publicados, actuando conforme a las premisas del Código ético propio de cada entidad aseguradora (Código de conducta – Código de gobierno corporativo).
- Aplicación en toda la entidad y del mismo modo a colaboradores externos. Supone la exigencia en el marco de acuerdos o convenios asociativos con otras entidades (alianzas estratégicas). De tal modo que con la consideración de los riesgos de RSE y de Gobierno corporativos (Riesgos sostenibles) se amplía el ámbito de influencia y aficción de las gestión del riesgo, operando fuera y dentro de la propia organización (en cada nivel y unidad, al mismo tiempo adoptar una perspectiva del riesgo a nivel de conjunto de la entidad y terceros vinculados a la actividad aseguradora).
- El proceso de la gestión del riesgo de RSE, como riesgo corporativo sostenible, tiene un carácter preventivo. Debe estar diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y, asimismo, posibilitar el gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado o, en su caso, potenciar los efectos positivos advertidos del riesgo.

---

<sup>189</sup> Conforme a lo apuntado en el texto, se ha manifestado de forma expresa que “la creación de una Gerencia de Riesgos con rango de Dirección General” de la compañía o del grupo, demostrará que sí existe un claro compromiso y, por tanto, una implicación directa de la Alta Dirección en esta materia. Al mismo tiempo, la comunicación con la Presidencia de la entidad se producirá siempre que resulte necesaria y, en todo caso, a ella se consultará de forma previa la aprobación cualquier cambio relevante (decisión, acuerdo, acción,...) para la organización y su negocio, permitiendo una actualización continua y articulación de sistema de alertas. Asimismo, resulta de interés, el artículo de NAVAS OLÓRIZ, J. “Algunas reflexiones sobre los actuales modelos de gestión de riesgos”. Nº.103. *Gerencia de Riesgos y Seguros*, 2009, pp. 24-27, en especial, p. 16. El autor afirma, con respecto al diseño del Área de gestión de riesgos de una organización, que “debe dibujarse no sólo por los aspectos de carácter táctico, sino por los de carácter estratégico, siempre teniendo presente que aunque el área no forma parte del *core business*, sí se puede lograr que aporte valor a sus accionistas, abandonando la posición de “centro de costes” puro y evolucionando hacia un modelo mixto que aporte valor al grupo”. En todo caso, hay que potenciar una evolución que revalorice su papel (del área de gestión del riesgo), abarcando tareas estratégicas y no sólo de carácter burocrático o administrativo”. Ello es así, precisamente como respuesta a la propia evolución de los riesgos empresariales manifestada en la última década, siendo los más relevantes los relativos a la responsabilidad de directores y administradores, los riesgos de RSE, competencia, marca y reputación, los medioambientales; así como, los riesgos por pérdidas de mercado, los riesgos de crédito, los riesgos legales y jurídicos (regulatorios, contractuales, reclamaciones de clientes, otros); incluso, los riesgos políticos, desde una perspectiva global. En definitiva, conforme apunta el citado autor, “admitir que el modelo tradicional de Gerencia de riesgos debe evolucionar hacia nuevas formas más estratégicas que tácticas, contando con instrumentos que ayuden a gestionar de forma más eficiente, aportar valor añadido y colaborar en las buenas prácticas corporativas”.

- Eficacia del proceso. Será capaz para proporcionar una seguridad razonable al Consejo de administración y a la Dirección de una entidad.
- Proceso estratégico, pues estará orientado para alcanzar objetivos, siendo de distinta naturaleza o categoría, incluso susceptibles de solaparse.

### **3.3.3. Premisas estratégicas en la gestión de riesgos (Gobernanza y RSE)**

La gestión de riesgos corporativos y de RSE permite a la dirección (gobierno corporativo) tratar eficazmente la incertidumbre y sus riesgos y oportunidades asociados, mejorando así la capacidad de generar valor. Se maximiza el valor cuando la dirección establece una estrategia y objetivos para encontrar un equilibrio óptimo entre los objetivos de crecimiento y rentabilidad y los riesgos asociados, además de desplegar recursos, eficaz y eficientemente, a fin de lograr los objetivos de la entidad.

En concreto, la gestión de riesgos corporativos de RSE comprende las siguientes capacidades: A) Alinear el riesgo aceptado y la estrategia. B) Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos. C) Reducir las sorpresas y pérdidas operativas. D) Identificar y gestionar la diversidad de riesgos para toda la entidad. E) Aprovechar las oportunidades. F) Mejorar la dotación de capital.

Es un hecho cierto que las capacidades referidas facilitarían a la Dirección de la una entidad aseguradora, como cualquier empresa, a lograr los objetivos de rendimiento y rentabilidad, así como a prevenir la pérdida de recursos.

Considerando tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos, la GR estratégica de los riesgos corporativos permitirá asegurar una información eficaz y el cumplimiento normativo, además de ayudar a evitar daños a la marca e imagen y, por tanto, a la reputación de la entidad y sus efectos negativos. En definitiva, ayuda a adoptar decisiones al gobierno de la empresa, permite garantizar que la planificación y los programas de acción diseñados y operativos obtengan buenos resultados.

Los sucesos o “eventos” en materia de RSE pueden tener un impacto negativo o positivo, o de ambos tipos a la vez (dependiendo de la efectividad del compromiso adquirido). Así, los eventos que tienen un efecto negativo se configuran como riesgos que pudieran impedir la creación de valor o erosionar el ya logrado – valor existente-. Al mismo tiempo, cabe estimar que los eventos con efecto positivo deben ser identificados (prioritario), pues podrían servir para compensar los negativos. Dicho efecto positivo representará oportunidades concretas, generadas ante la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que afecte positivamente al logro de los objetivos, colaborando en la creación de valor o, en su caso, a su conservación (por ejemplo, un incremento de la reputación empresarial). Del mismo modo, la dirección canalizará las oportunidades que surgen, para que reviertan en la estrategia y el proceso de definición de objetivos (proceso de autoevaluación, revisión y actualización de objetivos y mapa de actuación), formulando planes que permitan aprovechar dichas oportunidades.

Bajo este modo de proceder, la Dirección de una entidad, estimando los resultados ofrecidos desde la unidad principal de gestión del riesgo, establecerá los objetivos estratégicos, seleccionará la estrategias, fijando objetivos concretos alineados que fluyen en cascada por toda la organización (comunicación interna y externa).

En tal línea argumentativa, cabe significar que el marco de gestión de riesgos corporativos y de RSE está precisamente orientado a alcanzar los objetivos de la entidad, siendo ésta una aportación relevante. Dichos objetivos se pueden clasificar en cuatro categorías:

- a) Estratégicos (configurando los objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad y dándole apoyo).
- b) Operaciones (negocio y mapa de actividades), objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos tangibles e intangibles.
- c) Transparencia informativa, refiere objetivos con respecto a la comunicación –interna y externa-, de información, fiabilidad, claridad y regularidad. Tanto información relevante obligatoria como aquella otra que la entidad voluntariamente se hubiera comprometido a aportar (v.gr., información suministrada en la Memorias de sostenibilidad o Informes de RSE, incorporada a los Informes de Cuentas Anuales).
- d) Cumplimiento normativo, objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables, evolución y nivel de cumplimientos, previsión de efectos, otros. Incluyendo aquí la aptitud de la entidad para acometer normativa proyectada.

### **3.3.4. Componentes de la gestión de riesgos corporativos de RSE**

- *Identificación previa*

Aceptando como premisa preliminar que para gestionar adecuadamente un riesgo es preciso ser consciente de su existencia y valorarlo (esto es, identificarlo, observar sus implicaciones, evaluarlo y adoptar un tratamiento propicio). La condición necesaria para proceder a dicha identificación y calificación –cuantitativa y cualitativa- es proceder al análisis de todos o al menos sus principales componentes (dimensiones, aspectos y elementos del riesgo). Este es el enfoque con el que hay que abordar una óptima gestión del riesgo corporativo vinculado a la RSE. O, lo que es igual, este sería el enfoque preventivo que debe adoptarse para orientar una gestión estratégica eficaz y eficiente del riesgo empresarial por parte de la entidad aseguradora. El propósito es evitar que el riesgo se convierta en un problema y procurar que se configure en una ventaja/oportunidad (generando valor para la entidad y su entorno). Por ello, en este epígrafe del trabajo se ocupa de significar (identificar y analizar) los principales elementos o componentes -internos y externos- a considerar antes y durante el proceso de gestión. Siendo, dichos componentes,

claves para una adecuada gestión del riesgo corporativo, por cuanto orientan necesariamente la sostenibilidad empresarial/del negocio. Dicho lo cual, esta última se configura como una competencia irrenunciable y así responsabilidad atribuida al propio gobierno de la compañía. Y, por ende, desde dicho gobierno corporativo deben adoptarse las oportunas medidas (política, organizativas, funcionales y estratégicas), apoyando en todo caso al área/departamento de gestión de riesgos y sus unidades operativas, conforme al modelo propio de cada entidad.

Por otro lado, tradicionalmente la elaboración de los *Mapas de riesgos*, en congruencia con los mapas de actividades de la compañía, ha sido una herramienta útil para identificar y ordenar la valoración empresarial de los riesgos que afectan a una organización. Siendo empleada dicha técnica oportunamente por el gestor para proceder en el análisis de riesgos. No obstante, más allá de la necesaria aplicación de esta metodología, ahora conviene considerar previamente, los principales componentes o aspectos que nutren los riesgos vinculados a la RSE. Recordando en este sentido, conforme se ha expuesto anteriormente, que dentro de esta categoría de riesgos se incluyen diferentes riesgos, tanto estratégicos como operativos. En este sentido, señalar que la complejidad y la propia dinámica que caracteriza a algunos de estos riesgos se traducen en sus componentes, que a continuación identificamos. Advertida dicha dificultad, ésta no debe ser un obstáculo para enfrentar o tratar los riesgos de RSE (si bien es cierto que hasta el momento actual podía así haber sido considerado por algunos gestores y compañías ajenas al concepto de RSE y las dimensiones del mismo). Hoy, por el contrario, debe ser un incentivo para toda entidad: disponer de un modelo de RSE y sistema de GR, que garantice el tratamiento eficaz, -apropiado de cada uno de sus componentes identificados- y, a su vez, considerados en su globalidad. Por cuanto, lo mencionado facilitará la gobernanza eficaz del riesgo corporativo convirtiéndolo en un valioso activo (intangibles) empresarial. En efecto, de este modo la gestión del riesgo vinculado a la RSE supone una reveladora aportación, interactuando como garantía de la sostenibilidad empresarial y de la propia actividad aseguradora.

Al mismo tiempo los componentes identificados a continuación facilitan responder a los siguientes tópicos planteados en torno al riesgo de RSE, a saber: ¿cómo definir el riesgo corporativo en una empresa aseguradora?, ¿cuáles son los elementos básicos que definen su naturaleza?, ¿cuántos tipos de riesgos existen y cuáles son más relevantes en términos operativos-estratégicos?, ¿son todas las empresas iguales en lo que se refiere al riesgo?, ¿cómo se puede medir el riesgo?, ¿Cómo se puede gestionar el riesgo?.

En concreto, y en virtud de lo anunciado al inicio del anterior párrafo, procede la identificación de los principales componentes de la gestión de riesgos corporativos (GRC) vinculados a la RSE (estratégicos y operativos). Siendo, en principio, diez los componentes básicos, a su vez relacionados entre sí, y que en todo caso dependen de la forma en que la dirección conduce la empresa y de cómo están integrados en el propio proceso de gestión. Dichos componentes son:

**1. Política y gobierno corporativo.** Comprende la cultura empresarial adoptada, la política empresarial proclamada y la fórmula concreta de gobierno corporativo efectivamente implementado (sistema propio). Asimismo, resulta relevante la adopción y comunicación interna/externa de Códigos éticos y de conducta, verificando el grado de cumplimiento de los compromisos asumidos y su congruencia con los resultados efectivamente evidenciados en los Informes anuales de RSE / Memorias de Sostenibilidad. De igual modo, en su caso, observar las fórmulas articuladas de autoevaluación, calidad y mejora continua, mecanismos de supervisión/control y respuesta efectiva frente a posibles incumplimientos. En este sentido, incluso podría plantearse como hipótesis la posible existencia y reclamación de la responsabilidad patrimonial de la entidad -ex art. 1902 Cc.- ante casos de perjuicios efectivos derivados del incumplimiento de compromisos concretos por parte de la entidad. En concreto, vía responsabilidad extracontractual -ex arts. 1903 y 1904 Cc.-, podrían ser reclamados los daños y perjuicios sufridos -efectivos y valorables- caso de no lograr los resultados pronosticado, por ejemplo, o caso de no cumplimiento de un compromiso concreto asumido con respecto a un grupo de interés así identificado. Acreditando lo alegado mediante los citados documentos comunicados (publicados) y con respecto al sujeto o grupo de interés afectado, en todo caso, considerando la existencia de un derecho o interés legítimo digno de protección. Por el contrario, a efectos prácticos, en ningún caso, resultaría posible reclamar por las meras expectativas ni la generación o no atención/tratamiento efectivo de los riesgos potenciales. En definitiva, más allá del debate, -que sin duda la hipótesis planteada suscitaría en la práctica-, cabe afirmar que resultará preciso estimar en cada caso, el papel y la efectividad de los Códigos de conducta adoptados y los Informes de Gobierno Corporativo e Informes de RSE/Sostenibilidad suministrados (observar su contenido, veracidad, concreción y congruencia, entre otros factores), sobre todo a efectos de poder valorar el rigor de este primer componente aquí identificado. En nuestra opinión, se trata de un componente clave para identificar y evaluar a una entidad y, *v.gr.*, así evidenciar la consideración que mantiene con respecto a los Riesgos corporativos (GR y RSE).

**2. Ambiente interno y externo** (*entorno empresarial específico del sector asegurador*). Este componente comprende diversos y complejos factores, desde la filosofía de una entidad en relación con su entorno -interno y externo-, sus valores, el talante como organización, sus prioridades,..., hasta la base adoptada de cómo el personal y otros grupos de interés de la entidad perciben los riesgos. Incluyendo la interpretación efectiva de su sistema de gestión del riesgo, observando la adecuación de decisiones y conductas. De este modo, se trata de un componente muy útil para diseñar y estimar la planificación estratégica trazada (marcando prioridades, programas, cronogramas,...) y su gestión. Al mismo tiempo, resulta de interés para determinar el “apetito de riesgo” en cada momento, la consideración o aceptación de cada tipo de riesgo por parte de toda la organización, entre otros aspectos de interés (GR).

3. **Determinación de objetivos y estrategias.** Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten y a su consecución, así previamente debe haber una estrategia claramente flexible, congruencia en la visión y misión.
4. **Identificación de eventos/sucesos/incidentes.** Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.
5. **Evaluación de riesgos.** Los riesgos (una vez ya identificados) se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva inherente y residual.
6. **Respuesta al riesgo.** La dirección selecciona las posibles respuestas – evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos- desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgos aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.
7. **Actividades de control.** Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.
8. **Información y comunicación.** La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad.
9. **Supervisión y Control interno.** La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, siendo verificada por evaluaciones independientes. La auditoría interna completada por auditoría externas –por tercera parte independiente- es un instrumento de gran utilidad, que en ningún debe suponer un obstáculo sino un estímulo para evaluar todo proceso de calidad y mejora continua, en este caso aplicado al sistema de GR de RSE. Conviene que toda la organización se “familiarice” con esta herramienta y lo que implica, contribuyendo de forma proactiva en su aplicación.
10. **Comunicación de procesos y resultados (interna/externa).** Este componente encuentra en las *memorias de RSE y/o informes de sostenibilidad* una vía instrumental apropiada. Conforme procedemos a detallar en el apartado/epígrafe 3.4.4. Al mismo tiempo, la comunicación debe ser ofrecida de forma periódica y destacada a toda la compañía y sus principales grupos de interés, internos y externos, (“clientes internos y externos”). Para lo cual es necesario, desde la alta dirección de la entidad,

disponer los protocolos, canales y herramientas propiciatorias para dicho fin. La participación e implicación en el proceso de comunicación de todos los actores, facilitar la propuesta de iniciativas, los programas informativos y formativos específicos junto con la renombrada “transparencia informativa” han de ser auténticos, dinámicos y efectivos (garantizar una retroalimentación social eficiente incrementará la confianza y la credibilidad del mercado y sus agentes/operadores privados y públicos, nacionales e internacionales).

Significar que, en todo caso, la gestión de riesgos corporativos vinculados a la RSE supone un proceso multidireccional e interactivo, en el que cualquiera de los componentes o aspectos precitados podría afectar a los otros y a la inversa. Además, cada componente ofrece su propia dinámica y evoluciona influyendo en los demás, así como en toda la organización. Hacer notar, sin embargo, que dicha evolución repercutirá en los resultados globales de una compañía, lo que sin duda se traducirá en su balance y cuenta de resultados, asimismo en la estimación por parte de los mercados financieros.

Una vez ya identificados los principales componentes de la GR de RSE, resulta necesario observar (evaluar) la relación y congruencia entre objetivos estratégicos, valores de la compañía y criterios mercantiles. Tarea esta nada fácil pero no imposible. De este modo, en primer lugar, indicar que cabalmente debe existir una relación directa entre los objetivos que la entidad desea lograr y los componentes/elementos de la gestión de riesgos, que representan lo que hace falta para lograr aquellos. Dicha relación existente puede ilustrarse mediante un cuadro (*vid.* Figura II en el Anexo I). De tal forma que, a modo de ejemplo, considerando cuatro categorías de objetivos (estrategia, operaciones, información y cumplimiento) representadas en las columnas verticales y los precitados diez componentes -identificados/analizados- quedan expuestos en las columnas horizontales -conforme a las unidades de la entidad- y en otro plano del mismo cuadro, se pretende de ilustrar la capacidad que posee una entidad -gobierno corporativo y gerencia- para focalizar toda la gestión de riesgos, incluyendo de forma especial los vinculados a la RSE; o bien, en su defecto, disponer una gestión de los riesgos por categoría de objetivos, tipo de riesgos, unidad organizativa o cualquier otro factor seleccionado por la dirección y gerencia de la entidad. Con ello, el cuadro ofrecido posibilita un modelo para visionar y diagnosticar (autoevaluación) como una organización considera y relaciona los precitados componentes a efectos prácticos (marco estratégico de la gerencia de riesgos).

Dicho lo cual, cabe reseñar que convendrá valorar la eficacia de la gestión de riesgos de RSE en la entidad aseguradora (en cada entidad). Así, el afirmar que la GR de una entidad es “eficaz” supone emitir un juicio resultante de la evaluación de si los diez componentes, identificados en los párrafos precedentes, efectivamente están presentes en el modelo gerencial implementado y funcionan de un modo eficiente. De lo mencionado, podemos inferir que estos componentes también son criterios aplicables para valorar un modelo de gerencia y, en consecuencia, de gobernanza.

Para obtener una valoración satisfactoria del sistema de gerencia del riesgo aplicado por una entidad, es necesario que no exista ninguna debilidad o sesgo destacado en este ámbito, asimismo que los riesgos vinculados a la RSE y al Gobierno Corporativo se encuentren situados dentro del nivel de riesgo aceptado por la entidad. A su vez, cuando se determine que la gestión de riesgos es eficaz en cada una de las cuatro categorías de objetivos destacados en el cuadro ofrecido, el Consejo de administración y la Dirección de la entidad deben declarar conocer el grado de consecución de los objetivos estratégicos y operativos de la entidad, que su información es fiable y que se cumplen las leyes y las normas aplicables. Ahora bien, como es lógico, los diez componentes –seleccionados a efectos ilustrativos– no funcionan de igual modo en todas las entidades (pueden no concretarse del igual modo). Por ejemplo, puede depender de la dimensión de la entidad, de su política empresarial y cultura en materia de RSC, de su estructura organizativa, entre otros factores. No obstante, toda entidad puede poseer una gestión eficaz de riesgos corporativos de RSE, siempre que cada componente esté presente, adecuadamente considerado e integrado, sea aceptado y funcione adecuadamente.

Por otra parte, aunque hoy mayoritariamente se reconoce que una adecuada gestión del riesgo corporativo y, en particular, la gestión de riesgos vinculados a la RSE, también es preciso reconocer que todavía dicho posicionamiento puede encontrar algunos obstáculos o limitaciones. Las limitaciones pueden proceder de la falta de compromisos expresos y apoyos de la alta dirección de la compañía, de la existencia de políticas débiles en materia de RSE, o incluso, derivados de errores humanos, *v.gr.*, eludirse los controles mediante connivencia de sujetos y que la dirección pueda no atender a las decisiones relacionadas con la gestión de riesgos corporativos. Cabe señalar que decisiones adoptadas sobre la respuesta al riesgo y el establecimiento de controles precisan considerar los costes y beneficios relativos, asimismo destacar la necesaria supervisión interna del funcionamiento del sistema y procesos. En resumen, evitar que las limitaciones mencionadas puedan obstaculizar o impedir que el Consejo de administración o la dirección de una entidad posean seguridad absoluta sobre la consecución de los objetivos de la entidad y los medios a tal efecto, y así lo transmitan a toda la organización y sus grupos de interés.

- *El proceso de gerencia de riesgos*

La gestión de riesgos protege y añade valor a la empresa y a sus grupos de interés (*stakeholders*), sirviendo de apoyo a los propios y colectivos objetivos empresariales. En consecuencia, la empresa a través del proceso de gestión del riesgo, procede a:

Dotar de una estructura organizativa capacitada para que las actividades empresariales y sociales presentes y futuras se desarrollen de forma óptima, con calidad, solidez, propiciando la implicación de todas las partes, la diligencia

y la responsabilidad, el compromiso. En definitiva, procurando el crecimiento sostenible.

1. La actividad empresarial aseguradora, en cuanto actividad financiera en la que destaca una función social, podrá acreditarse conforme a los criterios de solvencia, siendo consistente y supervisada (control interno y control externo).
2. Facilitar la toma de decisiones operativas, la planificación estratégica y el establecimiento de prioridades, aportando una visión global e integrada. En concreto, reporta una visión ordenada y estructurada del negocio, su evolución, oportunidades y amenazas al considerar nuevos proyectos.
3. Asegurar una asignación más responsable y eficiente del capital y los recursos dentro de la organización.
4. Minimizar la volatilidad y la incertidumbre. Asimismo, diferenciar entre las áreas esenciales o no esenciales del negocio.
5. Proteger y mejorar los activos y la imagen de la compañía (reputación).
6. Facilitar la gestión eficaz de los RR.HH. Desarrollar y apoyar a los empleados y la base del conocimiento de la organización.
7. Optimizar la eficiencia operacional. Entre otras aportaciones.

Conforme afirman los profesionales expertos en gerencia de riesgos corporativos, la gerencia de riesgos corporativos es “el conjunto de métodos que permiten identificar, analizar y evaluar los riesgos, minimizarlos, controlarlos y hacer un tratamiento financieros –y no financiero- de los mismos”<sup>190</sup>. Como tal herramienta es necesaria para la supervivencia de las empresas, cualquiera que sea su forma jurídica, dimensión y sector, tal y como ya hemos avanzado en anteriores apartados de este estudio.

Existe muchas metodologías al respecto, si bien no todas las empresas pueden aplicar el mismo modelo para detectar los riesgos y determinar los que son o no asegurables. Del mismo modo, proceder con los riesgos vinculados a la RSE (estratégicos y operativos). Con carácter general y, de forma tradicional, la metodología aplicada se basa en:

**1º.- Identificar los riesgos** de forma individual y en su conjunto (observando sus componentes y la vinculaciones existentes entre distintos tipos de riesgos). Para dicha operativa resultará de utilidad el diseño de Mapas de riesgos y su actualización. El proceso de GR comienza con la identificación y análisis del riesgo -o de los riesgos- de una organización y su negocio, considerando todo su entorno, para de este modo evaluar el riesgo, valoración cuantitativa y

---

<sup>190</sup> Conforme ilustra CASARES SAN JOSÉ-MARTI, I. “Gerencia de riesgos asegurables”, N°.23. *Actuarios*, julio-agosto, 2005, pp.38-40.

cualitativa, dictaminar su tratamiento, decidir sobre la conveniencia de su asunción, minimización, retención o transferencia (modalidades de la misma), estimar la financiación de los riesgos económicos y sociales. Por otro lado, con respecto al tradicional tratamiento empleado para los riesgos asegurables, previamente así identificados y valorados, se procederá al análisis de la siniestralidad, conforme a la información disponible o antecedentes, la estimación de la probabilidad del riesgo y potenciales efectos/impactos ante un suceso o siniestro, tanto en la propia compañía aseguradora como en su entorno empresarial, ambiental y social (actividad o negocio, grupos de interés,...).

**2º.- Determinación del tratamiento y gestión del riesgo.** En este punto, el asesoramiento en materia de gestión del riesgo vinculado a la RSE va más allá del ámbito clásico de la consultoría en gerencia de riesgos asegurables. Por cuanto, los objetivos de las técnicas de GR asegurables consisten principalmente en la identificación y tratamiento de cada riesgo –asimismo considerando sus conexiones e implicaciones con otros-, si bien puede acontecer que falta de información suficiente o la inexactitud de los datos obtenidos, supongan una amenaza o impedimento para lograr una adecuada identificación y valoración de los riesgos, provocando decisiones erróneas en base a dicha estimación y, en su caso, transferencia. Por ejemplo, por la falta de criterios con respecto a los sistemas de protección y prevención a aplicar para reducir y controlar los riesgos, por la ausencia de un seguimiento de los procedimientos o monitorización de la operativa aplicada para aplicar los programas de dicha transferencia (modalidad adoptada en cada caso) y control. Pero especialmente puede resultar un obstáculo es la oposición o la falta de colaboración de las personas/áreas involucradas, incluso de la propia dirección de las entidades. En concreto y a efectos prácticos, son precisamente estos últimos supuestos mencionados, las amenazas más destacadas que conviene enfrentar al abordar la GR en el marco de una compañía aseguradora –del mismo modo que en otro tipo de entidades financieras o no financieras-.

Añadir, a la metodología expuesta, la conveniencia de contar con gerentes de riesgos profesionales, lo que supone que la entidad valore oportunamente la aptitud y cualificación necesaria del gerente de riesgos. En este aspecto valorar que su conocimiento ha de alcanzar en materia de gestión de la calidad y gestión de intangibles, *v.gr.*, RSE, asimismo, referencias en orden a medidas de prevención y seguridad aplicables, entre otras cuestiones. Por ello, conviene detenerse en la formación del gerente de riesgos, apuntando que el gerente de riesgos ha de tener gran capacidad de análisis y una formación multidisciplinar, económica-financiera, jurídica y técnica, debe conocer la realidad empresarial del sector asegurador y sus especialidades. Del mismo modo, resulta necesaria la formación específica en seguros y en RSE. Por cuanto, en toda compañía, incluso en una entidad de seguros, resultar preciso contar con la suficiente formación sobre distintas materias, entre otras, a modo de ejemplo: asesoramiento sobre los productos, pólizas de seguros ofrecidas y contratadas, auditorías de los programas de seguros, coberturas, cláusulas y sobre el propio estado-evolución del mercado.

- *Sistema de control interno*

El control interno constituye una parte integral de la gestión de riesgos corporativos. El buen gobierno de una sociedad en general exige el establecimiento de un control interno adecuado que facilite a la dirección de la empresa la toma de decisiones adecuadas y eficaces<sup>191</sup>. Del mismo modo, dicho control interno ha de permitir la supervisión de los procesos internos y sistemas implementados<sup>192</sup>. En este aspecto, resulta fundamental disponer de la necesaria información sobre los riesgos asumidos, sus implicaciones, a su vez los instrumentos de gerencia aplicados. Al mismo tiempo, es necesario arbitrar protocolos para actualizar dichos controles por parte de la empresa, verificar su correcto funcionamiento. Es un hecho cierto que en materia de control interno, la demanda de información y transparencia por parte de la sociedad y el mercado es cada vez mayor. En este sentido, la aparición de las nuevas exigencias que afectan a las sociedades, como su obligación jurídica de informar sobre su política y sistema de riesgos y los sistemas de control interno, del mismo modo suministrar la debida información en materia de responsabilidad social, medio ambiente y sostenibilidad, son prueba de lo afirmado. Todo ello, nos sirve para argumentar la necesidad de implantar sistema de control interno adecuado, como pilar que garantice la operatividad de un sistema de gestión de riesgos óptimo y dinámico, eficaz y eficiente.

Ahora bien, para que un sistema de control interno operativamente resulte eficiente, la entidad debe haber procedido a la identificación de los riesgos, tal y como hemos avanzado, con carácter previo a la planificación de actuaciones, para ello en el ámbito de la gerencia de riesgos, el uso de la herramienta del “mapa de riesgo”. A través del diseño del propio mapa de los tipos de riesgos corporativos, que permitan evaluar los riesgos potenciales de la empresa por tipo de negocio y por procesos con el fin de mantener la competitividad en el sector/mercado y no perder la posición financiera conseguida (el posicionamiento logrado), todo ello conforme a la legislación vigente y proyectada. Con ello, también podrá ser supervisada la gerencia del riesgo y su evolución, validando su congruencia con las estrategias adoptadas, los objetivos comprometidos y la propia cultura de la organización.

---

<sup>191</sup>Sobre este tema, resulta ilustrativo el texto de la ponencia ofrecida por CASARES: “El establecimiento de controles sobre la estabilidad y solvencia exige la capacidad de las empresas para establecer modelos dinámicos que permitan evaluar la situación de la misma ante la concreción de determinados riesgos desfavorables que pudieran ser objeto de aseguramiento con terceros”. Conferencia impartida por CASARES, I. “Gerencia de riesgos en la pyme”, Valencia, 26 de marzo de 2009.

<sup>192</sup> Al respecto, a tenor de las observaciones y resultados comunicados por asociaciones y organismos europeos del sector asegurador -CEA (Comité Europeo de Seguros), ABI (Asociación Británica de Aseguradoras) y UNESPA (Unión Española de Entidades Aseguradoras y Reaseguradoras), “*se ha señalado al control interno ya al gobierno corporativo como uno de los retos y objetivos de supervisión cautelar y regulación de la solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras*” (el subrayado es de nuestra autoría). Conforme cita, p. 77, el interesante texto: HERNÁNDEZ BARROS, R. y MARTÍNEZ TORRE-ENCISO, M.I. “La nueva regulación europea de seguros privados: Solvencia II”. Vol. LXV. Nº.199. *Boletín de Estudios Económicos*, abril, 2010, pp. 75-91.

De manera que el establecimiento y futuro de un sistema de gestión de riesgo adecuado está en el diseño e implementación de un sistema de control interno, interpretado como un proceso diseñado por un cuadro de directores, gerentes y otro tipo de personal, para obtener una visión razonablemente segura en tres categorías: 1. Efectividad y eficiencia de las operaciones. 2. Veracidad de la información financiera. 3. Cumplimiento con las leyes aplicables y regulaciones.

No existe un desarrollo específico con el carácter de mínimo necesario sobre qué se entiende por control interno adecuado en la normativa vigente, lo que en la práctica puede generar cierta inseguridad jurídica -*vid.*, Real Decreto Legislativo 6 /2004, de 29 de octubre, por el que se aprueba el Texto refundido de la Ley de ordenación y supervisión de los seguros privados (BOE N°.267, de 5 de noviembre de 2004)-. Así pues, hasta el momento, nuestro Ordenamiento jurídico vigente no ofrece una regulación sistemática sobre el control interno, sólo existen algunas referencias a su obligatoriedad, siendo necesario de establecer procedimientos de control interno, pero no establece reglas prácticas, ni criterios, ni un modelo tipo, para hacerlo efectivo. El art. 71.3 y 4 de la LOSSP, en concordancia con el art. 110 y 110 bis del ROSSP (Reglamento de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privado) prescriben que las aseguradoras deben disponer de los procedimientos de control interno adecuados. Por su parte, el art. 40.3.q y 4.q de la LOSSP (novedad introducida por el art. 35 de la Ley 44/2002, de 22 de noviembre, de Medidas de Reforma del Sistema Financiero, BOE N°.281, 23 de noviembre de 2002), considera infracción grave o muy grave, según los casos, las deficiencias en los procedimientos de control interno.

Ahora bien, el entorno normativo del sector asegurador se ha visto influenciado en gran medida por el marco normativo establecido por Solvencia II<sup>193</sup>, que implicará requerimientos de solvencia -entre otros- en función de la exposición a riesgos y su control por parte de las aseguradoras, sin olvidar el desarrollo y la aplicación de la normas internacionales de contabilidad (NICs)<sup>194</sup>.

---

<sup>193</sup> *Vid.*, in totum, DOMINGO LÓPEZ, E. "La Directiva comunitaria Solvencia II, de 25 de noviembre de 2009: el nuevo régimen de saneamiento y liquidación de empresas de seguros". N°.12. *Revista de Derecho Concursal y Paraconcursal*, 2010.pp. 459-460.

<sup>194</sup> Sobre la materia, para más información puede consultarse Boletín de las Cortes generales de 12 de mayo de 2006 sobre la reforma y adaptación de la Legislación Mercantil en materia contable para su armonización internacional con base en la Normativa de la Unión Europea. OBSERVATORIO DE RSC: *La RSC en las Memorias de las Empresas del IBEX 35. Análisis del ejercicio 2006*, Madrid, 2008. Desde una perspectiva legislativa, véase, el Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre (BOE N°. 278, 20 de noviembre de 2007), por el que aprueba el Plan General de Contabilidad. MONEVA, J.M. y LLENA, F. "Análisis de la Información sobre Responsabilidad Social en las Empresas Industriales que Cotizan en Bolsa". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 1996, pp. 361-401. CAÑIBANO, L. "Cambios en la información financiera de la empresa española". *XXV Años de Contabilidad Universitaria en España*, 1988, pp.85-130. MERITUM PROYECT: *Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles (Intangibles Capital Report)*. Madrid: Airtel-Vodafone Foundation, 2002. CAÑIBANO, L. y SÁNCHEZ, P. "Measurement, Management and Reporting on Intangibles: State of the Art", en *Reading on Intangibles and Intellectual Capital*. Madrid: AECA, 2004. DE LARA, M.I. *La*

Por otra parte, el *segundo pilar* de Solvencia II orienta el oportuno tránsito del actual sistema de ordenación y supervisión hacia un sistema de regulación por auto-supervisión. Lo que necesariamente implica incrementar la ordenación y supervisión, mayores obligaciones internas y, por tanto, responsabilidades para las entidades aseguradoras objeto de supervisión. La Comisión Europea vía este segundo pilar, principalmente, pretende reforzar la protección de tomadores/asegurados y, con ello, la del propio sistema financiero asegurador. Para lo cual, se apuesta de forma indiscutible por una buena gobernanza en el sector asegurador, de tal modo que el disponer de ésta por las compañías se convierte en un deber exigible para las mismas. De este modo, “dichas exigencias comprenden, entre otras, la gestión del riesgo y la solvencia, y el control y la auditoría internos. La responsabilidad última por el cumplimiento de los requisitos cualitativos y de control recae en el órgano de administración o dirección de la empresa”<sup>195</sup>.

En concreto, entre otros, la Directiva Solvencia II (art. 41 en relación con los requisitos recogidos en los arts. 42 a 48) establece como requisito de obligado cumplimiento, objeto de supervisión por las autoridades competentes, el establecimiento de un sistema de control interno. El cual debe estar constituido por “procedimientos administrativos y contables, de un marco de control interno, de mecanismos adecuados de información a todos los niveles de la empresa, y de una función permanente de comprobación de la conformidad”. Junto a este requisito, conviene recordar –para en este punto tener una visión conjunta e integradora del sistema diseñado por el marco normativo Solvencia II- se exige el establecimiento de “una función efectiva y permanente de auditoría interna”, asimismo, disponer de “una función actuarial efectiva”. Del

---

*responsabilidad Social de la Empresa: Implicaciones Contables*. Madrid: Edisofer, 2003. DEL BRIO GONZÁLEZ, E. “La Responsabilidad Social de la Contabilidad”. N.º.564. *Técnica Contable*, 1995. LARRIBA DIAZ-ZORITA, A. y GONZALO ANGULO, J.A. “La Responsabilidad Social del Auditor”. N.º.9. *Revista Técnica*, 1996. UNTAD: *Examen de la comparabilidad y la pertinencia de los indicadores existentes sobre la RSE*. Naciones Unidas, 2004. SOMOZA LÓPEZ y VALLEDERBU CALEFELL. “Los principios contables y sociales. La aportación XIII Congreso AECA, Oviedo, 2005. REYNOLDS, M. y YUTHAS, K. “*Moral Discourse and Corporate Social Responsibility Reporting*”. N.º. 78. *Journal of Business Ethics*, 2007, pp. 47-64. DE LARA BUENO, M.I. y SALAS SUÁREZ, A. “Plan General Contable ajeno a la Responsabilidad Social de la Empresa (La Responsabilidad Social de la Empresa y el PGC)”. N.º.II. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, mayo-agosto 2009, pp.165-185.

<sup>195</sup> La Directiva Solvencia II en su artículo 41 establece por primera vez en el Derecho de la Unión Europea un marco regulador uniforme en materia de gobierno corporativo –“deberes de gobernanza”- referido al sector asegurador. De forma expresa, exige disponer de un sistema eficaz que garantice una gestión prudente y sana de la actividad, que ha de estar en relación con las dimensiones de las entidades y tipo de operaciones que realice, asimismo dicho sistema será objeto de evaluación, procediendo a revisiones periódicas. El apartado 1 del citado art. 41, *in fine*, prescribe que “el citado sistema comprenderá, como mínimo, una estructura organizativa transparente y apropiada, con una clara distribución y una adecuada separación de funciones, y un sistema eficaz para garantizar la transmisión de la información. Supondrá el cumplimiento de los requisitos establecidos en los artículos 42 a 48”. Al respecto, *vid.*, nota publicada sobre el Alcance de la Reforma Directiva Solvencia II para Junta Consultiva de Seguros y Fondos de Pensiones (<http://www.dgsfp.meh.es/direcciongeneral/JuntaConsultiva/Documentos>).

mismo modo, con carácter previo a estos requerimientos, la Directiva recoge expresamente también como requisitos necesarios, que debe cumplir cada entidad aseguradora: el establecimiento de un “sistema eficaz de gestión de riesgos, que comprenderá las estrategias, los procesos y los procedimientos de información necesarios para vigilar, gestionar y notificar de forma continua los riesgos a los que, a nivel individual y agregado, estén o puedan estar expuestas, y sus interdependencias” (art. 43). En todo caso, este sistema de gestión de riesgos ha de incluir “una autoevaluación de riesgos y solvencia”, comprendiendo, en este punto, los siguientes aspectos: a) las necesidades globales de solvencia considerando el perfil de riesgo específico (lo que a su vez -interpretamos- no excluye estimar las implicaciones y posibles conexiones entre distintos riesgos), los límites de tolerancia de riesgo aprobados y la estrategia comercial de la empresa. b) El cumplimiento continuo de los requisitos de capital y en materia de provisiones técnicas conforme determina la Directiva. Y, c) El grado de perfil de riesgo de la empresa, apreciando si se apartara de forma significativa de las premisas en que se basa el capital de solvencia obligatorio.

En consecuencia, completando lo expuesto, a efectos prácticos, conviene precisar cuáles son los principales elementos para implementar un sistema de gestión de riesgos acorde con las exigencias normativas y, al mismo tiempo, con las actuales expectativas mercantiles, financieras y sociales del sector asegurador –en aras a procurar la sostenibilidad de las entidades y, por tanto, conforme a una visión estratégica y competitiva-. Sintetizando, dichos elementos pueden concretarse en dos claves necesarias, a considerar: disponer de un sistema de gobernanza y responsabilidad corporativa y de un sistema de control interno eficaces, constituyéndose ambos como ejes del nuevo marco europeo. Añadiendo que para disponer de dichos sistemas “eficaces”, resulta recomendable que cada entidad, conforme sus características específicas, cuente y se familiarice con una serie de herramientas, entre otras, se citan: códigos de conducta operativos, elaborar un manual de control interno y articular protocolos de revisión del mismo, disponer de estructuras organizativas y unidades de gestión profesionales, directamente vinculadas al marco de decisión y control/responsabilidad de la entidad (modelo de gobierno). Siendo necesario, desarrollando lo último, diseño de una unidad de control *ad hoc* que reporte a la administración-dirección de la compañía y que de forma típica y habitual supervise cada una de las áreas/departamentos/unidades de actuación, centros y colaboradores de la organización; sistemas de comunicación y participación (transparencia informativa e implicación de todos los grupos de interés, internos y externos). A su vez, apuntar que la elaboración y aplicación de guías, criterios concretos, indicadores y ratios clave de control, cuestionarios de auto-evaluación de controles existentes, entre otros, orientarán el proceso de calidad y mejora continua en este contexto.

En virtud de las nuevas exigencias jurídicas y sociales, internas y externas, las empresas deben:

- Evaluar los riesgos que les son propios a su actividad, vinculándolos necesariamente a sus Códigos de gobierno y RSE.
- Implementar herramientas y sistemas propios específicos de autoevaluación rigurosa y control interno que aseguren la medición -cuantitativa y cualitativa- continuada de los mismos.
- Establecer sistemas de información (comunicación interna y externa) que garanticen la plena transparencia y proporcionen seguridad jurídica.

En resumen, la realidad ha dado un giro radical, en el presente se está despertando un gran interés por la consideración de los nuevos riesgos corporativos mencionados, estratégicos y de RSC, reconociendo su potencial valor empresarial. Prueba de este hecho, el examen de los Informes de RSE y sostenibilidad referidos al último año/ejercicio de actividad 2009 de algunas de las entidades aseguradoras mejor posicionadas en el mercado nacional, europeo e internacional. En el mismo sentido, los estudios recientemente publicados sobre la materia en el marco asegurador (v.gr., ICEA: *“La RSC generadora de valor. Experiencias al alcance de todos”*. La Responsabilidad Social Corporativa en el Sector Asegurador, Asociación ICEA - Documento mayo 2010). Las razones que han inspirado este rumbo empresarial conforme a un enfoque innovador dado al tratamiento en la gerencia de riesgos de las organizaciones, puede encontrar sus causas en la coyuntura económica-financiera<sup>196</sup> y en un paralelo cambio cultural-social; por otro lado, en la normativa vigente y proyectada, marco europeo Solvencia II y el propio Proyecto de Ley de Economía Sostenible en España, que a su vez han propiciado la reforma legal de textos específicos y/o la promulgación de nuevas leyes españolas, v.gr., Anteproyecto de LOSSP. Todo ello, conforme analizaremos posteriormente en este trabajo.

### **3.4. INSTRUMENTOS PARA LA GESTIÓN INTEGRADA DE RIESGOS CORPORATIVOS Y LA RSE**

#### **3.4.1. Modelos e instrumentos aplicables**

Pueden identificarse distintos instrumentos implementados, con carácter general, en el ámbito de la gerencia empresarial. En este epígrafe,

---

<sup>196</sup> En esta línea de opinión, se ha afirmado que “La coyuntura económica-financiera actual está obligando a todos los sectores de actividad a replantearse la salud de sus prácticas en la gestión del riesgo, para incorporar el “efecto cartera” de todos los riesgos a los que está expuesto el negocio; es decir, se admite que una toma de decisiones corporativa eficiente requiere que el modelo interno de gestión del riesgo de una organización reconozca las interrelaciones existentes entre dichos riesgos. Este alejamiento del tradicional modelo de gestión de riesgos “por silos” (por unidad de negocio o tipo de riesgo, por ejemplo) cobra especial protagonismo en aquellos sectores intensivos en capital, altamente sensibles al ciclo económico y con un margen de beneficio anual que no supera el 5% en tiempos de bonanza, como sucede con la industria de transporte aéreo”. Cfr., MARTÍNEZ GARCÍA, C. “Despegue de emergencia de la gerencia de riesgos”, N.º.28. *Actuarios*, abril 2009, pp. 56-61.

pretendemos identificar algunos de ellos, por considerarlos relevantes sirviendo de herramientas cuya aplicación adecuada puede facilitar nuestro objetivo: optimizar la gestión estratégica del riesgo corporativo en las compañías aseguradoras (asimismo en otros sectores empresariales financieros y no financieros). Y, por tanto, contribuir a la eficiencia de los modelos de gobernanza corporativa conforme a la integración de los principios de responsabilidad social-ambiental y sostenibilidad (jurídicos y económico-financieros). En efecto, se trata de herramientas que se instrumentalizan, en cada caso, en el ámbito de la gestión de riesgos y la gestión de responsabilidad social (RS); necesariamente hoy vinculadas, conforme argumentamos en el presente trabajo.

En concreto, ofrecemos una exposición comentada de algunos de los que hemos considerando “principales herramientas operativas y estratégicas facilitadoras” de la labor y responsabilidad gerencial (sistema y proceso de gestión), tanto jurídicas como técnicas, a los efectos precisados, siendo así identificados conforme sigue:

- Instrumentos normativos jurídicos, específicamente aplicables al sector asegurador. Haciendo referencia al marco Solvencia II y sus implicaciones.
- Instrumentos normativos técnicos, específicos en materia de gestión integrada del riesgo corporativo. En especial, son objeto de referencia y análisis las normas técnicas internacionales ISO 31000 y 31010.
- Instrumentos de *reporting* (autodeclaración), haciendo referencia expresa a los Informes de RSC/RSE – Memorias de sostenibilidad. Significando su valor, efectos y, del mismo modo, recomendando la inclusión en los mismos de los contenidos específicos referidos a la gerencia del riesgo corporativo (sistema integrado de GR + RSE) como innovación que consideramos oportuna a todos los efectos.

### **3.4.2. Normativa aplicable. Marco Solvencia II<sup>197</sup>**

Se sabe que la función principal de la entidad aseguradora, como intermediario en el sistema financiero, consiste en acoger el ahorro de los asegurados para indemnizar en un futuro, en caso de sucesos con efectos desfavorables para aquéllos, conforme al riesgo asegurado. Esta función básica aseguradora implica *per se* una destacada función social, reconocida como propia de la actividad esencial de la empresa aseguradora. Y, por tanto, dicha función ha de ser considerada como un valor intrínseco al objeto social del negocio asegurador y, en consecuencia, característica principal de la actividad mercantil desarrollada por toda entidad aseguradora, de forma necesaria, típica y habitual.

---

<sup>197</sup> Cfr., la Directiva 2009/138/CE del Parlamento europeo y del Consejo, de 25 de noviembre de 2009, sobre seguro de vida, el acceso a la actividad de seguro y de reaseguro y su ejercicio (Solvencia II), (versión refundida), publicada en el *DOUE*, L 335, de 17 de diciembre de 2009.

Al mismo tiempo, desde la perspectiva normativa, el deber general de tutela de los poderes públicos, y, en concreto, el garantizar la protección del asegurado, supone fijar determinados requisitos de solvencia para los operadores habilitados en el mercado<sup>198</sup>, entre otros criterios de obligado cumplimiento para todas las compañías aseguradoras. En consecuencia, conforme a este argumento, se justifica la existencia de un deber de co-responsabilidad y colaboración público-privado, por el Estado (poderes públicos) y por las entidades aseguradoras. En el caso del sector asegurador, el cumplimiento de dicho deber quedaría concretado al demostrar conductas empresariales responsables y sostenibles.

La Directiva Solvencia II contiene muchos aspectos que afectan directamente a la Buena Gobernanza de las entidades aseguradoras. A tal propósito, el escenario que se plantea abunda en los tres cuestiones: se apuesta definitivamente por la gerencia de riesgos; por un incremento en el control interno y la regulación corporativa; y, de forma paralela, por un esfuerzo empresarial/sectorial por mejorar la eficacia del autocontrol. En consecuencia, conforme al citado planteamiento, la integración de la Responsabilidad social y ambiental (RSE) resulta necesaria<sup>199</sup>.

---

<sup>198</sup> Conviene recordar que Basilea II ha sido el referente para el sector crediticio o bancario, como Solvencia II lo es ahora para el sector asegurador. Así, Basilea II fijó un modelo común de solvencia y supervisión a nivel internacional a través de la obligación de los bancos de retener un capital mínimo, calculado como un porcentaje de sus activos ponderados en función de varios tipos de riesgos. Es un conjunto de normas emitidas por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea que ha supuesto la armonización de los índices de solvencia y el establecimiento de un acuerdo a nivel internacional de los supervisores del sector bancario con los objetivos de: a) fomentar el desarrollo de modelos internos de GR en las entidades de crédito; b) mejorar la supervisión de la banca transfronteriza; c) promover una mayor sensibilidad al riesgo; d) fortalecer la seguridad y sanidad del sistema financiero internacional; e) promover la competitividad entre los operadores bancarios; f) reforzar la regulación bancaria en materias como la gestión de riesgos, la transparencia, la contabilidad, la auditoría así como la actuación en banca electrónica; g) prevenir la utilización del sistema financiero internacional con fines ilegales. Asimismo, la estructura del acuerdo Basilea II se articula conforme a tres pilares: 1. Exigencia del capital mínimo para la entidad bancaria. 2. Actualización y modernización del sistema de supervisión. 3. Impulso de la disciplina de mercado. En España, el Consejo de Ministros aprobó el 15 de febrero de 2008 el Real Decreto de recursos propios de las entidades financieras: Ministerio de Economía y Hacienda, 2008.

<sup>199</sup> En esta materia, resulta de gran interés, HERNÁNDEZ BARROS, R. y MARTÍNEZ TORRE-ENCISO, M.I. "La nueva regulación europea de seguros privados: Solvencia II", *op.cit.*, pp. 75-91. Por otra parte, de igual modo valioso y actual, el Estudio titulado *El sector asegurador en España (2010): los aspectos cualitativos de Solvencia II*, AA.VV., dirigido por BLANCO-MORALES, P. (FEF), presentado en Madrid el 16/12/2010.

Al fin y al cabo, observando el contexto económico-financiero actual<sup>200</sup>, resulta clara la contribución del sector asegurador español en la configuración de modelos garantistas y aptos para generar valor económico/social/ambiental. En efecto, siendo estas últimas el auténtico sujeto dinamizador de la propia actividad aseguradora -a modo de prototipo empresarial- representan un sector relevante para encaminar el crecimiento sostenible. Esto es, sirve para demostrar en la práctica que es posible incrementar la confianza y orientar un nuevo modelo de economía, teniendo como base un cambio en los pilares de la cultura empresarial. De este modo, la evolución y los resultados satisfactorios de algunas compañías aseguradoras españolas permiten hoy confirmar la viabilidad de la realidad aquí manifestada. Lo afirmado, todavía puede adquirir mayor justificación, si observamos que el sector asegurador, sobre todo en comparación con otros sectores financieros, ha demostrado -en épocas adversas- estar altamente cualificado y capacitado para superar situaciones de crisis económicas, competir con éxito y saber posicionarse en nuevos mercados emergentes.

Todo ello, sin duda, incrementa el interés actual por el estudio del sector asegurador. Así, desde esta perspectiva y contexto, consideramos ha de ser enfocados y analizados los nuevos requerimientos del marco Solvencia II<sup>201</sup>. Interpretándolos como un reto y, al mismo tiempo, una oportunidad para *perfeccionar* la función aseguradora, su gestión y control. Lo que por otra parte no es incompatible con una opinión crítica con respecto a la formulación de

---

<sup>200</sup> Como ha dicho RUIZ ECHAURI, podemos extraer dos enseñanzas con respecto a la crisis 2007-2010: (a) “Fallo de los sistemas exclusivamente basados en modelos de supervisión administrativa del Gobierno Corporativo, pues ninguna regulación cubre o aporta plenas garantías por sí misma”. Lo que aconseja, afianzar modelos basados en la co-responsabilidad, regulatorios completados con sistemas de auto-regulación y auto-evaluación objeto de validación/verificación por terceros independientes y, asimismo, comunicados y accesibles a todas las partes interesadas. Y, (b) “La necesidad de refundar el gobierno corporativo en torno a esfuerzos de autorregulación que permitan recuperar la credibilidad hoy perdida en agencias de *rating* y otros calificadores externos, todo ello en combinación con regulaciones exigentes pero flexibles, adecuadas a la evolución de la actividad empresarial, y en concreto del sector asegurador”. Insistiendo en el “interés creciente por incrementar la democracia en la gobernanza corporativa, con medidas destinadas a acentuar los deberes de transparencia de las sociedades y la información que proporcionan a sus accionistas”. Desde el sector empresarial asegurador, resulta hoy prioritario demostrar al mercado que “quién es responsable del control, opera y operaría, en todo caso, defendiendo el interés de los propietarios (accionistas) versus los intereses propios, y además los intereses colectivos de todos los grupos de interés como forma de retroalimentar y “sostener” a los primeros”. En “Consecuencias de la Gran Crisis Financiera de 2007-2010”. RUIZ ECHAURI, J. “Códigos de conducta y gobierno corporativo para la empresa del siglo XXI”, *op. cit.*, p. 177. Precisamente, en este aspecto, consideramos, que la integración de la Responsabilidad social y ambiental (RSE) resulta indispensable, propiciatoria del reto descrito.

<sup>201</sup> Un estudio ha destacar sobre la Directiva Solvencia II, analizando las exigencias e implicaciones que plantea la nueva normativa para el sector de seguros dentro de la Unión Europea, *vid.*, MARTÍNEZ TORRE-ENCISO, M.I. y HERNÁNDEZ BARROS, R. “Solvency II, the European insurance regulation based on risks”. Nº.12. *Revista Universitaria Europea*, enero-junio 2010, pp. 119-134. Conforme exponen los citados autores, Solvencia II “representa un nuevo marco que ayudará a comprender mejor los riesgos en su conjunto, en un mundo cada vez más complejo y globalizado y con unos riesgos mayores e interconectados”.

algunos requerimientos, sobre todo cuantitativos, fijados por la Directiva Solvencia II (v.gr., exigencias de capital).

Centrándonos ya en el marco Solvencia II instaurado, resulta relevante analizar la normativa adoptada -y los trabajos proyectados en curso- que tiene como principal propósito garantizar la solvencia, la estabilidad y el desarrollo de las aseguradoras y, asimismo, su sistema de regulación y supervisión. Con todo, la finalidad de incrementar la tutela efectiva de los propios asegurados que depositan su confianza en aquéllas.

A tenor de las premisas expuestas, el denominado -en origen- proyecto Solvencia II<sup>202</sup> determina como ha de estructurarse el sistema de análisis y valoración de la solvencia con respecto al sector asegurador (aseguradoras y reaseguradoras) considerando el análisis de riesgos, sistemas de gestión y control interno, entre otros aspectos. Siendo su principal objetivo la armonización de modelos, conductas, criterios de las empresas aseguradoras en el marco europeo y, se procede a establecer un conjunto de estándares básicos y comunes.

El marco Solvencia II pretende tutelar y garantizar la responsabilidad sostenible de un sector empresarial clave desde la perspectiva social y mercantil,

---

<sup>202</sup> En este sentido, véase, “Solvencia II nace del modelo de Basilea II, dirigido a mejorar la seguridad en el sistema financiero poniendo mayor énfasis en los controles internos de los bancos y modelos y procesos de administración de riesgos, utilizando principalmente modelos estadísticos elaborados con bases de datos históricas de las entidades, de tal forma que cada entidad cubra sus pérdidas en base a la calidad histórica de su cartera. Solvencia II persigue así tres grandes objetivos: 1.- El desarrollo y establecimiento de un nuevo sistema que permita determinar los recursos propios mínimos a requerir a cada aseguradora en función de los riesgos asumidos y la gestión que se realice de cada uno de ellos (.../...). 2.- El establecimiento de nuevas competencias y mecanismos de actuación de los supervisores. El órgano supervisor debería ser capaz, en la filosofía de Solvencia II, de anticiparse y evitar que pudieran ponerse de manifiesto situaciones en las que existiese un incremento de los perfiles de riesgo de las compañías sin que esto llevara aparejado un incremento de los niveles de solvencia exigidos. 3.- El establecimiento de la información que las entidades deberían proporcionar en relación, principalmente, a su política de gestión de riesgos: riesgos asumidos, mecanismos disponibles para su gestión, seguimiento y control, etc., con el objeto de potenciar la disciplina de mercado. De esta forma, todos los participantes en el mercado (competidores, asegurados, potenciales compradores, supervisores, etc.) dispondrían, para su toma de decisiones, de información suficiente sobre la existencia y mantenimiento del nivel de solvencia de las entidades”. Véase, RUIZ ECHAURI, J. “Códigos de Conducta y Gobierno Corporativo”, *op. cit.*, Capítulo V, p.185.

Asimismo, estimando el marco internacional, cabe citar el proyecto europeo realizado por la *Asociación Internacional de los Supervisores de Seguros*, (IAIS – *International Association of Insurance Supervisors*) junto con la *Asociación Internacional de Actuarios* (IAA – *International Actuarial Association*). Sobre esta temática, resulta de interés consultar el artículo publicado: RIVAS LÓPEZ, M.V., PÉREZ-FRUCTUOSO, M.J. y MONTOYA MARTÍN, J. “Definición de un modelo dinámico de gestión y cuantificación del riesgo operacional para las entidades aseguradoras en el marco de Solvencia II”. Nº.105. *Gerencia de Riesgos y Seguros*, 2009, pp. 24-43. LOZANO, R. “Las implicaciones de Solvencia II en el sector asegurador español”. Nº.9. *Estabilidad Financiera*, 2005, pp. 61-70. PÉREZ-FRUCTUOSO, M.J. “Análisis de los riesgos de las aseguradoras bajo Solvencia II”. Nº.122. *Revista Española de Seguros*, 2005, pp. 245-264. *Ídem*, “Desarrollo de pruebas de estrés en entidades aseguradoras bajo solvencia II”. Nº.101. *Gerencia de Riesgos y Seguros*, 2005, pp.23-47.

capacitado para lidiar con un nuevo entorno económico y financiero, que razonablemente exige mayor seguridad y cobertura para los riesgos.

Sin duda, del estudio detallado de Solvencia II pueden extraerse varias conclusiones. Entre otras, una primera y fundamental, es innegable que representa un avance importante en el ámbito de la gerencia y/o gestión de riesgos vinculada/integrada directamente al gobierno corporativo de la entidad aseguradora/reaseguradora (preferimos utilizar el término “integrada” por ser más explícito). Por cuanto, desde el propio mercado se augura el éxito sólo de aquellas empresas responsables y sostenibles que demuestren, conforme a sus resultados satisfactorios, una conducta mercantil ética y congruente con sus compromisos jurídicos, económicos, sociales y ambientales (RSE/RSC).

No obstante, teniendo en consideración el tema principal objeto de nuestro estudio, podemos anticipar –a modo de pronóstico crítico- que infelizmente no resuelve totalmente la cuestión de las garantías que debería ofrecer el sector asegurador, en general, con respecto al tratamiento de los riesgos no financieros o, de forma más específica, de algunos tipos de riesgos identificados y más estimados hoy en virtud de sus aspectos/efectos cualitativos -y no sólo cuantitativos- siendo apreciados como fuente de valores intangibles claves para la sostenibilidad (*v.gr.*, referencia expresa a los riesgos de RSE). Por cuanto, si bien la Directiva actual establece algunos requerimientos básicos en cuanto a algunos aspectos del gobierno corporativo y la gestión de riesgos y, del mismo modo, a la transparencia informativa, sin embargo, no aborda otros aspectos fundamentales relativos a los contenidos mencionados (expresamente la RSE). Cuestión que, por tanto, quedará al arbitrio de cada entidad. Esto es, conforme a su política, códigos y compromisos asumidos, debidamente comunicados y publicados por los gobiernos de cada compañía. En la práctica, dependerá de los propios sistemas de auto-regulación de las compañías, la eficacia/eficiencia de los sistemas de gestión de riesgos y de control interno (verificando su congruencia con las respectivas políticas, códigos éticos, informes de RSE).

En consecuencia, la fórmula común Solvencia II -adoptada para el marco europeo asegurador- podría no resultar plenamente satisfactoria. Precisamente, al no conseguir la armonización pretendida y, en concreto, con respecto a la tutela y monitorización global de los riesgos corporativos. Bajo este proceder, queda todavía mucho por avanzar a la vista de los actuales requerimientos exigidos por la Directiva Solvencia II y, en especial, en relación con la noción y significado actual de la gerencia integral de riesgos – ERM (modelo reconocido mayoritariamente como preferente). De ahí que la expresada normativa no resulta del todo feliz, si consideramos los aspectos cualitativos de la RSE como marco indicativo de la sostenibilidad y, así, para estimar el riesgo global de la empresa aseguradora y su entorno. Quizá el desarrollo de la normativa, en curso, aporte luz al respecto.

En su defecto, -insistimos- quedaría el acudir a observar/valorar otros instrumentos de regulación voluntarios (auto-regulación y certificación), por tanto, basados en la autoevaluación, validación y verificación (posteriormente

hablamos de ellos con detalle), que sin duda resultan de gran utilidad para las aseguradoras, sobre todo a efectos de reforzar la confianza de clientes y del mercado; al mismo tiempo, distinguiéndolas de forma significativa frente a competidores. Nos referimos, a modo de ejemplo, a la implementación de sistemas integrados de gobierno corporativo, gestión del riesgo y RSE conforme a normas técnicas internacionales que permitan la certificación o, en su caso, la validación/verificación por tercera parte acreditada e independiente (v.gr., estándares GRI aplicables, normas ISO, entre otras herramientas).

En cualquier caso, el marco normativo establecido por la Directiva Solvencia II<sup>203</sup> requiere que las entidades aseguradoras se preparen fortaleciendo sus

---

<sup>203</sup>A efectos de breve exposición sobre los antecedentes del actual marco Solvencia II, decir que la Comisión Europea en el año 2003 inició el denominado “Proyecto Solvencia II”, que supuso un plan ambicioso destinado a dotar de un nuevo marco regulador aplicable en la Unión Europea, estableciendo las normas de supervisión generales del sector asegurador. El proyecto parte de trabajos previos, en las tres generaciones de directivas antecedentes que definen las reglas básicas y comunes de regulación y supervisión de las aseguradoras en el marco comunitario europeo, fijando las bases del Mercado Único en este sector o ámbito del sistema financiero.

Así pues, Solvencia II supone la necesaria actualización del mencionado acervo normativo comunitario existente, para establecer un sistema europeo de supervisión basado en el riesgo en relación a la solvencia global de la empresa o entidad aseguradora. Considerando tanto elementos o requisitos cuantitativos (v.gr., los requerimientos de capital y la constitución de las provisiones técnicas) como requisitos de carácter cualitativo (v.gr., la gestión de riesgos y los obligatorios sistemas de control interno). Añadiendo a lo anterior, el reforzar la transparencia como medio de control por el propio mercado; esto es, el deber de la entidad aseguradora de aportar información a todos los interesados. Además, Solvencia II realiza la armonización de conceptos, conductas y prácticas, posibilitando el desarrollo del mercado asegurador supranacional; aporta una regulación común en la Unión Europea y pretende garantizar a la sociedad –no sólo al asegurado- seguridad jurídica, tutela y equidad de derechos y protecciones. La primera Propuesta de Directiva de Solvencia II es aprobada por el Colegio de Comisarios el 10 de julio de 2007. Si bien, la Comisión Europea presentó una nueva propuesta de Directiva, el 26/2/2008, modificando la Propuesta inicial del 2007 y actualiza contenidos (por un lado, el régimen de control y de autorizaciones por las autoridades competentes de la participaciones significativas y, por otro lado, el régimen legal aplicable al contrato de seguro, afectado por el aprobado Reglamento 593/2009 sobre la Ley aplicable a las obligaciones contractuales - Roma I). Posteriormente, el Comité de Asuntos Económicos del Parlamento Europeo, el Consejo de Europa y la Comisión Europea adoptaron una posición común para alcanzar el acuerdo definitivo en la Sesión plenaria de 22/4/2009, estableciendo el año 2012 como fecha límite para la implementación de la nueva regulación. El ECOFIN ratificó la resolución adoptada el 5 de mayo de 2009. A los efectos del estudio, ha sido consultada el texto de la Directiva 2009/138/CE del Parlamento europeo y del Consejo, de 25 de noviembre de 2009, sobre seguro de vida, el acceso a la actividad de seguro y de reaseguro y su ejercicio (Solvencia II), (versión refundida), publicada en el *DOUE*, L 335, de 17-12-2009. En el preámbulo del texto adoptado de la misma se establece entre otros *considerando*: “(29) Algunos riesgos solo pueden tenerse debidamente en cuenta a través de exigencias en materia de gobernanza y no a través de los requisitos cuantitativos que se reflejan en el capital de solvencia obligatorio. Así pues, resulta esencial un sistema de gobernanza eficaz para la correcta gestión de la empresa de seguros y para el sistema de control”. Interpretamos en este sentido, entre otros, los denominados riesgos estratégicos. “(30) El sistema de gobernanza incluye la función de la gestión del riesgo, la función de verificación del cumplimiento, la función de auditoría interna y la función actuarial”. A continuación, se define el término legal de “función”: “(31) Por función se entiende la capacidad administrativa para llevar a cabo determinadas tareas de gobernanza. La definición de una función determinada no obsta para

---

que la empresa decida libremente la manera de organizar dicha función en la práctica, salvo disposición en contrario en la presente Directiva”. Advirtiéndose que en ningún caso dicha definición puede implicar la exigencia de requisitos excesivamente gravosos para la empresa; esto es, para ello se tendrán en consideración la naturaleza, el volumen y la complejidad de las operaciones de la misma, respetando así la aplicación del principio de proporcionalidad en este ámbito. En este aspecto, se pretende que la empresa para realizar estas tareas o funciones de gobernanza disponga de personal propio o, en su caso, convenga el asesoramiento de profesionales o expertos externos, “dentro de los límites fijados por la Directiva”, vid. en este aspectos los *considerando* (19), (20) y (31). En el mismo sentido, se posibilitará que en pequeñas empresas o en casos de complejidad, que una persona o bien una unidad administrativa de la misma organización desempeñe más de una función, excepto en lo que se refiere a la función de auditoría interna, (32). Se insiste, en lo declarado anteriormente: “(33) Las funciones incluidas en el sistema de gobernanza se consideran claves y, por tanto, son también funciones importantes y críticas”. En consecuencia, “(34) todas las personas que ejerzan funciones clave deben ser aptas y honorables. No obstante, únicamente los titulares de funciones clave deben estar sometidos a los requisitos de notificación a las autoridades de supervisión”. “(35) A efectos de evaluación del nivel de competencia requerido, las cualificaciones profesionales y la experiencia de las personas que dirijan efectivamente la empresa o desempeñen otras funciones clave deben tenerse en cuenta como factores adicionales”. (38) Como mínimo necesario y Conforme al cumplimiento del principio de transparencia informativa, se establece a cargo de las empresas de seguros y de reaseguros la obligación de publicar, en cualquier formato, de forma periódica -como mínimo una vez al año- la información sobre la situación financiera y de solvencia de la compañía. Además, voluntariamente podrán aportar y publicar la información adicional que así consideren oportuna. Agregado a lo anterior, se determina que “(25) Las autoridades de supervisión deben poder tener en cuenta las repercusiones que tienen sobre los riesgos y la gestión de los activos los códigos de conducta y de transparencia voluntarios adoptados por las instituciones que hacen uso de instrumentos de inversión no regulado o alternativos”. Así mismo, se establece la previsión para establecer de forma efectiva los sistemas que permitan cumplir con las obligaciones de colaboración e intercambio de información entre las autoridades de supervisión y los organismos para reforzar la estabilidad del sistema financiero (39). La estructura de la Directiva queda configurada en cuatro Títulos, a su vez integrados por capítulos, secciones y sub-secciones, éstas contienen el articulado con un total de 312 artículos. Por último, el contenido del texto normativo europeo se completa con siete anexos.

Con respecto a la parte normativa del texto de la Directiva Solvencia II, interesan de forma especial a efectos de este estudio, los siguientes preceptos: dentro del Título I, Capítulo I, Sección 3: Definiciones (art. 13); en el Capítulo II: Condiciones de acceso a la actividad (arts. 14 a 26); en el Capítulo III: Autoridades de supervisión y normas generales (arts. 27 a 39); en el Capítulo IV: Condiciones relativas al ejercicio de la actividad, y dentro de este capítulo la sección 1 dedicada a la “Responsabilidad del órgano de administración, dirección o supervisión” de la entidad (artículo 40), la Sección 2: “Sistema de gobernanza” (artículos 41 a 50), la Sección 3: “Publicación de la información” (art. 51 a 56); Sección 6: “Obligaciones de los auditores” (art. 72). En el Capítulo VI, la Sección 4: “Capital de solvencia obligatorio” (arts. 100 a 127), la Sección 5: “Capital mínimo obligatorio” (arts. 128 a 131); la Sección 6: “Inversiones” (art. 132 a 135). En el Título III: “Supervisión de las de seguros y de reaseguros que formen parte de un grupo”, su Capítulo I: “Supervisión del grupo” (definiciones, supuestos de aplicación, ámbito de aplicación y niveles” (arts. 212 a 243) y en su Capítulo II, la Sección 1: “Solvencia del grupo” y la Sección 2: “Concentración de riesgo y operaciones intragrupo” (arts. 244 y 245); Sección 3: *Gestión de riesgos y control interno* (art. 246). Por otro lado, con respecto a la entrada en vigor de la Directiva, el art. 311 ordena que: La presente Directiva entrará en vigor a los veinte días de su publicación en el *DOUE* (con fecha de 17-12-2009) si bien su aplicación íntegra y con plenos efectos está prevista a partir del 1 de noviembre de 2012. En nuestro país, estimando la fecha de diciembre de 2012 (Fuentes consultadas: DGSFP y UNESPA).

sistemas de gobierno corporativo y de control interno para poder, de este modo, garantizar una adecuada gestión de los riesgos a los que estén expuestas. Con este planteamiento, se pretende mejorar la consideración del riesgo en el mencionado sector, obtener transparencia en la identificación y evaluación del riesgo, asimismo observar sus implicaciones en la organización (estructura y gerencia); además, proveer a los organismos públicos competentes supervisores de la información y herramientas necesarias para ejercer de forma eficaz sus propias funciones inspectoras. Al mismo tiempo, se pretende propiciar un marco de gestión del riesgo integral, global.

Específicamente, a los efectos de nuestro tema de estudio, han de tenerse en consideración los siguientes preceptos de la Directiva: art. 40 (Responsabilidad del órgano de administración, dirección o supervisión). En relación al “sistema de gobernanza” de la entidad aseguradora o reaseguradora, el art. 41 (Requisitos generales de gobernanza); art. 42 (Exigencias de aptitud y honorabilidad de las personas que dirigen de manera efectiva la empresa o desempeñan otras funciones fundamentales); art. 43 (Prueba de buena reputación); art. 44 (Gestión de riesgos); art. 45 (Evaluación de los riesgos y de la solvencia); art. 46 (Control interno); art. 47 (Auditoría interna) y referencia al art. 48 (Función actuarial) en su apartado i). Así mismo, de interés de la previsión contenida en el art. 49, en materia de “externalización” de servicios por parte de la entidad. Por último, los artículos que establecen los principios y contenidos necesarios a observar en materia del ejercicio del deber de publicación de información estimada “obligatoria” y, en su caso, voluntaria (*cfr.*, arts. 51 a 56 y art. 61).

De este modo, la Directiva ‘Solvencia’ establece, por vez primera en la UE, una regulación uniforme sobre gobernanza corporativa. Así, en su art. 41 exige establecer un sistema eficaz que “garantice una gestión sana y prudente de la actividad”, en proporción a la dimensión de la compañía y al tipo de operaciones que se realicen, que en todo caso estará sujeto a evaluación y controles periódicos. Como señala el apartado 1, *in fine* de este artículo, “el citado sistema comprenderá, como mínimo, una estructura organizativa transparente y apropiada, con una clara distribución y una adecuada separación de funciones, y un sistema eficaz para garantizar la transmisión de la información. Supondrá el cumplimiento de los requisitos establecidos en los arts. 42 a 48”. De forma particular, estos requisitos hacen referencia a:

- 1) Condiciones de aptitud y honorabilidad de los administradores y directores efectivos de la empresa –entendidos incluyendo en tal categoría a quienes desempeñen otras funciones fundamentales (art. 42). La Directiva, consciente de las enormes diferencias de trato que surgen en las casuísticas nacionales, abunda en el tratamiento de nacionales de otros Estados miembros cuándo se requieran pruebas de aptitud y honorabilidad (art. 299).
- 2) Establecimiento de un “sistema eficaz de gestión de riesgos, que comprenderá las estrategias, los procesos y los procedimientos de información necesarios para vigilar, gestionar y notificar de forma continua

los riesgos a los que, a nivel individual y agregado, estén o puedan estar expuestas, y sus interdependencias” (ex art. 43), de gran nivel de sofisticación y detalle y que ha de comprender, al menos, los siguientes aspectos: (i) suscripción y constitución de reservas; (ii) gestión de activos y pasivos; (iii) inversiones, en particular, derivados y compromisos similares; (iv) gestión del riesgo de liquidez y de concentración; y, e) reaseguro y otras técnicas de reducción del riesgo.

- 3) Ese sistema de gestión de riesgos incluirá “una autoevaluación de riesgos y solvencia”, que incluya: (i) las necesidades globales de solvencia teniendo en cuenta el perfil de riesgo específico, los límites de tolerancia del riesgo aprobados y la estrategia comercial de la empresa, (ii) el cumplimiento continuo de los requisitos de capital y en materia de provisiones técnicas resultantes de la Directiva y (iii) el grado en que el perfil de riesgo de la empresa se aparta significativamente de las hipótesis en que se basa el capital de solvencia obligatorio.
- 4) Establecimiento de un sistema de control interno, que conste “de procedimientos administrativos y contables, de un marco de control interno, de mecanismos adecuados de información a todos los niveles de la empresa, y de una función permanente de comprobación de la conformidad”.
- 5) Establecimiento de una “función efectiva y permanente de auditoría interna” y de una “función actuarial efectiva”. Esta última deberá ocuparse de las siguientes acciones: (i) de coordinar el cálculo de las provisiones técnicas, (ii) cerciorarse de la adecuación de las metodologías y los modelos de base utilizados, así como de las hipótesis empleadas en el cálculo de las provisiones técnicas, (iii) evaluar la suficiencia y la calidad de los datos utilizados en el cálculo de las provisiones técnicas, (iv) cotejar las mejores estimaciones con la experiencia anterior, (v) informar al órgano de administración o dirección sobre la fiabilidad y adecuación del cálculo de las provisiones técnicas, (vi) supervisar el cálculo de las provisiones técnicas en ciertos casos, (vii) pronunciarse sobre la política general de suscripción, (viii) pronunciarse sobre la adecuación de los acuerdos de reaseguro, (ix) contribuir a la aplicación efectiva del sistema de gestión de riesgos.

En definitiva, se trata de amplios desarrollos sobre el sistema de las Terceras Directivas y se ha escrito mucho sobre las dificultades y retos que los arts. 41 a 49 de la Directiva suponen para el sector asegurador y reasegurador, por lo que resulta difícil de predecir el grado de impacto real de Solvencia II, hasta que no se conozcan las propuestas de las otras actuaciones dispositivas y desarrollos, en proceso y en las que en estos momentos se trabaja a nivel europeo e interno.

Completando lo expuesto, significar que un Sistema Integrado de Gestión del Riesgo enfocado a la Convergencia de Riesgos es un instrumento básico para

las entidades aseguradoras<sup>204</sup> y se dirige a la alineación o integración de todos los elementos y aspectos vinculados o relacionados con los riesgos identificados/identificables, asimismo asegurables o no, proporcionando un único marco de control y evaluación para lograr una cobertura operativa óptima, más eficaz y eficiente, reduciendo la incertidumbre, la complejidad y la propia carga de la gestión. Paralelamente, aporta un instrumento que interpretado desde la perspectiva de una cultura positiva del riesgo estratégico empresarial, otorgue el valor de la confianza, la seguridad e incremente la reputación empresarial. Lo que sin duda será estimable por la propia organización y su entorno, así mismo apreciado por los poderes públicos y los mercados internos e internacionales.

Resaltar que en la práctica empresarial actual se mantienen diferentes enfoques al afrontar la disciplina ERM o gestión integral del riesgo, por cuanto existen distintas culturas empresariales -o corporativas- así como estructuras organizativas y gerenciales. Todo ello dificulta la función de control y supervisión interna y externa. Este hecho indudablemente está motivado en buena parte por la auto-regulación aplicada (voluntaria) en materia de gobernanza y control interno. Lo mencionado no se plantea como una crítica sino como una fórmula estratégica, adoptada por el sector asegurador, para salvar y dar cobertura a la laguna legal existente hasta el momento (en el mismo sentido acontece en otros sectores empresariales). Por ello, Solvencia II y sus esperados desarrollos normativos, así como los acuerdos que fueran adoptados, aportaran soluciones prácticas<sup>205</sup> para armonizar las exigencias legales y los criterios concretos aplicables. Por otra parte, de forma paralela, fomentará la calidad y la innovación en el sector asegurador, factores clave para la sostenibilidad<sup>206</sup>.

---

<sup>204</sup> Sobre la materia, exponiendo el nuevo régimen de Solvencia II, situación actual, procedimientos y niveles de implementación, así como el calendario programado de actuaciones, consultar el texto de la conferencia ofrecida por Aranzazu DEL VALLE SCHAAN (UNESPA): “Una Aproximación a Solvencia II”, en *XXI Congreso Nacional de AGERs*, celebrado en Madrid, 26 y 27 de mayo de 2010 (consulta del texto realizada en [www.agers.es](http://www.agers.es)).

<sup>205</sup> Conforme apunta MARTÍNEZ GARCÍA, C. “(...) existen sistemas de gestión integral bajo el enfoque ERM más maduros, gracias entre otros, a proyectos como Basilea II y Solvencia II, que plantean el desarrollo de modelos internos de gestión y control del riesgo en el sector financiero y sector asegurador respectivamente”. En *Gestión integral de riesgos corporativos como fuente de ventaja competitiva: Cultura positiva del riesgo y reorganización estructural*. Madrid: Instituto de Ciencias del Seguro, Fundación Mapfre, 2009, pp. 14-15.

<sup>206</sup> A modo de ejemplo, como valor añadido, los nuevos enfoque normativos impuestos en materia de control interno -y externo- del riesgo, repercutirán positivamente en la I+D+IT (investigación + desarrollo + innovación tecnología) aplicada a la gestión del riesgo (GR). En este sentido, el artículo de CANCELA FRÍAS, J. “La aplicación del BPM en la gestión de riesgos operacionales”. N.º.219. *Estrategia Financiera*, julio-agosto 2005, pp. 58-61. Si bien, en el artículo se hace referencia al precedente de la directiva Basilea II aplicable al sector bancario. De este modo, es referido en este estudio para ilustrar con un ejemplo lo afirmado en este punto, resume el autor: “Basilea II contempla una gestión del riesgo operacional más extensa, sistemática, flexible y eficiente, pero también implica nuevas inversiones en herramientas, tecnológicas. Actualmente, el software BPM (*Business Performance Management*) se configura como una de las mejores soluciones para monitorizar y controlar los

La UE con la Directiva Solvencia II<sup>207</sup> pretende que el sector del seguro privado europeo introduzca un nuevo modelo armonizado de gestión interna del riesgo y supervisión de las entidades aseguradoras. Resulta obligado que el sector asegurador revise sus modelos de gobernanza, sistemas de gestión (enfoque ERM)<sup>208</sup> y estrategias, planteando un enfoque integral. Lo que permitirá renovar el modelo de negocio, en los casos en que así resultara preciso, conforme a los principios de responsabilidad empresarial (RSE), transparencia informativa y supervisión prudencial.

Solvencia II sigue un enfoque basado en *tres pilares*<sup>209</sup> (igual que su predecesor Basilea II), considerando las características propias del mercado asegurador: Pilar I (requisitos cuantitativos, determinando las necesidades financieras mínimas obligatorias o requerimientos mínimos de capital); Pilar II (refiere el procedimiento de supervisión y requisitos cualitativos) y el Pilar III (también con referencia a aspectos cualitativos, entre otros, completa los anteriores pilares, establece medidas para fomentar y ordenar la disciplina del mercado, insistiendo en la transparencia informativa con el propósito de mejorar las prácticas del sector asegurador). Estos tres pilares contienen en sí mismos los objetivos perseguidos por Solvencia II, que de forma clara y rotunda afectan al modelo de Gobierno Corporativo de las entidades aseguradoras y reaseguradoras, tanto por la posición en la que queda la supervisión del propio

---

riesgos operacionales. Además de ayudar a las instituciones financieras a adaptarse al nuevo marco regulatorio para la gestión de riesgos operacionales, el BPM supone una excelente oportunidad para mejorar la agilidad global de las organizaciones". Ahora bien, el autor conforme a la tipología de riesgos a la que hace referencia (según la clasificación utilizada en el artículo citado), considera que "a diferencia del riesgo de crédito o mercado, el riesgo operacional afecta a toda la organización y comprende a la mayoría de riesgos que no pertenecen a la categoría de estratégicos, de crédito o de mercado". Visión que no compartimos por completo, en virtud del enfoque integrado defendido GR/ERM/RSC.

<sup>207</sup> Consultada base de datos sobre Solvencia II, ICEA 2008-2009 (<http://www.icea.es>).

<sup>208</sup> La Directiva aplica los principios de gestión del riesgo conforme al enfoque de gerencia integral de riesgos o ERM (Identificación. Análisis cuantitativo y cualitativo. Evaluación de riesgos. Definición de programas de actuación y Análisis sistemático). Por tanto, las entidades aseguradoras deben: en primer lugar, identificar todos los riesgos a lo que están expuestas y anticipar las potenciales actuaciones de los órganos supervisores que las regulan, en segundo lugar, deben cuantificar todos los riesgos inherentes a su negocio definiendo el capital suficiente para cubrir sus riesgos y garantizar la protección del asegurado (*Pilar I*), a través de mecanismos de control interno que permita a la entidad gestionar de forma eficiente su exposición al riesgo y las exigencias financieras que el regulador establezca (*Pilar II*); por último, el *Pilar III* hace referencia a la transparencia y la disciplina de mercado a través de la distribución y comunicación de información desde las entidades aseguradoras al supervisor y al mercado". Al respecto, MARTÍNEZ GARCÍA, C. *Gestión integral de riesgos corporativos como fuente de ventaja competitiva*, op. ult.cit., p. 16.

<sup>209</sup> "Solvencia se ajusta al enfoque de los tres pilares desarrollado en el acuerdo de Basilea II (BIS II) para la regulación internacional de las entidades financieras (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2004)". RIVAS LÓPEZ, M.V., PÉREZ-FRUCTUOSO, M.J. y MONTOYA MARTÍN, J. "Definición de un modelo dinámico de gestión y cuantificación del riesgo operacional para las entidades aseguradoras en el marco de Solvencia II", en op.ult.cit., pp. 24-43.

sector asegurador, de la actividad aseguradora y los deberes que conlleva para estas empresas, como también por la revolución que supone para el sector asegurador: implica un reto y oportunidades para adaptar o actualizar sus sistemas de gerencia, de control y de comunicación, más allá del cumplimiento normativo vigente y proyectado<sup>210</sup>. Asimismo, para integrar la RSC/RSE como eje vertebrador del sistema propio de gestión del riesgo diseñado e implementado.

En resumen, a modo de conclusión sobre el modelo Solvencia II, cabe señalar que el Gobierno corporativo, la gestión de riesgos y la responsabilidad social (RSC/RSE) se configuran como los auténticos ejes vertebradores para garantizar la sostenibilidad de la actividad aseguradora conforme al Marco Solvencia II. Así, el Segundo Pilar de Solvencia II (Pilar II) supone una transición del actual sistema de ordenación y supervisión a un nuevo sistema de regulación, que combina de forma necesaria un modelo regulador corresponsable, público y privado, basado en la autoevaluación.

---

<sup>210</sup> Resulta de interés, señalar que en el momento presente se está trabajando en la elaboración del nuevo marco regulatorio de las entidades aseguradoras, consultado el Anteproyecto de nueva Ley de Supervisión de Seguros, estructurado en siete Títulos, conforme sigue: Disposiciones generales (Título I). Acceso a la actividad aseguradora y reaseguradora (Título II). Condiciones relativas al ejercicio de la actividad (Título III). Supervisión de entidades aseguradoras y reaseguradoras (Título IV). Supervisión de grupos de entidades aseguradoras y reaseguradoras (Título V). Medidas de control especial. Intervención y liquidación (Título VI). Infracciones y sanciones (Título VII). Esto es, desde la DGSFP se proyecta una nueva Ley de Ordenación y Supervisión del Seguro para actualizar y perfeccionar el vigente Texto Refundido de la Ley de Ordenación y Supervisión del Seguro Privado (TRLOSSP), incorporando al Ordenamiento jurídico español la Directiva Solvencia II, *vid.*, “Nota informativa sobre alcance de la reforma Directiva Solvencia II para la Junta Consultiva de Seguros y Fondos de Pensiones” (DHSFP, MEH). Disponible en la web de la citada DGFP.

Para mayor detalle sobre la reforma legal, resulta de interés la obra colectiva RUIZ ECHAURI, J. (Coord.-AA.VV.). *Comentarios a la Reforma de la Normativa de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados*. Navarra: Aranzadi, 2004. FERNÁNDEZ ALEN, J. “Novedades reglamentarias en la ordenación y supervisión de seguros privados: el Real Decreto 1298/2009”. N.º.116. *Revista de Derecho Bancario y Bursátil*, 2009, pp. 294-295.

Completando lo anterior, es necesario hacer referencia al sistema español y europeo de supervisión financiera en relación con el sector asegurador, al respecto *vid.* DUQUE SANTAMARÍA, R. “Marco Regulatorio, Ordenación y Supervisión”, *op.cit.*. Por otra parte, conviene sólo apuntar –a modo de recordatorio y agregado a lo antes expuesto- la nueva regulación proyectada para las agencias de suscripción, conforme al texto del propio Proyecto de Ley de Economía Sostenible. A su vez, el documento-presentación de la Asociación de Agencias de Suscripción Españolas de LLOYD’S, con el título “Nueva Regulación de la Agencias de Suscripción”, en el XXI Congreso AGERS, 26 y 27 de mayo 2010.

En todo caso, afirmar que el texto de la Directiva actual contiene muchos aspectos que afectan directamente a la Buena Gobernanza de las entidades aseguradoras. En este sentido, se afirma con respecto a Solvencia II que “ahora se va dibujando un panorama que precisamente abunda en los dos puntos expuestos: se apuesta definitivamente por Solvencia II y por un incremento en el control y la regulación corporativa, pero también por un esfuerzo sectorial por un mayor autocontrol”.

De suerte tal que hay que seguir avanzando y una vez culminado el proceso normativo completo (implementación conforme a un proceso por niveles<sup>211</sup>), que suponga instaurar Solvencia II, se armonizará y perfeccionará el sistema regulador del sector asegurador. Aunque el nuevo sistema de ordenación y supervisión implica incrementar las obligaciones y responsabilidad de las entidades afectadas/ supervisadas, así mayores cargas internas en especial para algunas empresas aseguradoras; como cierto es que la fijación de estándares resultaba preciso en el sector. Con todo, (*vid.*, Pilar II), reconocer - conforme al propósito de la Comisión Europea- que se pretende reforzar la protección ofrecida a los clientes/usuarios -máxima tutela del tomador del seguro-. Para procurar dicha finalidad, queda patente que han de aportarse garantías suficientes desde el gobierno corporativo de la entidad aseguradora, por tanto, implicando un auténtico compromiso de RSE. En consecuencia, dicho compromiso se materializa a través de concretas obligaciones/deberes empresariales de solvencia (que incluyen aspectos/requerimientos cuantitativos y cualitativos)<sup>212</sup>.

---

<sup>211</sup> Conforme al procedimiento o método *Lamfalussy*, la transposición de la normativa europea a los Ordenamientos jurídicos internos y el curso de las medidas de implementación de la Directiva Solvencia II (Marco normativo Solvencia II) sigue un proceso en cuatro *niveles*:

Nivel 1: Directiva Solvencia II, estableciendo el marco de conceptos, criterios y principios generales, propuestos por la Comisión Europea y así adoptados, tras su ratificación por el Parlamento Europeo y el Consejo Europeo, en diciembre de 2009 la citada Directiva es publicada en el *DOUE*, L 335, de 17-12-2009: Directiva 2009/138/CE del Parlamento europeo y del Consejo, de 25 de noviembre de 2009, sobre seguro de vida, el acceso a la actividad de seguro y de reaseguro y su ejercicio (Solvencia II).

Nivel 2: Medidas de implementación. Fase y nivel en el que se establecen las medidas concretas de desarrollo, propuestas por la Comisión Europea visadas por el EIOPC (Comité europeo de seguros y pensiones de jubilación) y el Parlamento Europeo).

Nivel 3: Estándares de Supervisión. Establecimiento de los estándares europeos de supervisión, que sirvan de guías aplicables para la actividad supervisora regular, propuestos y adoptados por el CEIOPS (Comité de Supervisores Europeos de Seguros y Pensiones de Jubilación).

Nivel 4: Evaluación. Establecimiento de la monitorización del cumplimiento y ejecución, propuesto y decidido por la Comisión Europea.

Por otro lado, completando lo expuesto, para mayor detalle sobre los organismos competentes y el nuevo sistema europeo de ordenación y supervisión aplicable al sector asegurador, consultar el texto de DUQUE SANTAMARÍA, R. "Marco regulatorio, ordenación y supervisión", *op. cit.*, pp. 141-154.

<sup>212</sup> En este sentido, considerar la importancia de valorar nuevos riesgos relativos al gobierno corporativo y la RSE. Así mismo, se ha pronunciado RUIZ ECHAURI, al destacar las obligaciones/responsabilidades del gobierno corporativo de las entidades aseguradoras, afirmando que "comprenden, entre otras, la gestión de riesgos y la solvencia, el control y la auditoría interna, (.../....)". En todo caso, afirma el autor, la responsabilidad última por el cumplimiento de los requisitos cualitativos y de control recaerá en el órgano de administración o dirección de la empresa. RUIZ ECHAURRI, J., *op. cit.*

En consecuencia, se confirma la necesaria vinculación/retroalimentación entre gobierno corporativo, gestión de riesgos y RSE. Siendo los tres elementos citados piezas esenciales para el cumplimiento del nuevo marco regulador/solvencia.

### 3.4.3. Normas técnicas internacionales ISO 31.000 y 31.010

En materia de gestión de riesgos, hasta la aprobación y publicación de la actual normativa técnica internacional ISO 31000<sup>213</sup> se ha contado con la aplicación -a modo de guía orientativa- de lo dispuesto por los modelos *ad hoc*: COSO, Basilea, Solvencia y la norma nacional UNE 15008. Así como, otros modelos o estándares de carácter integral de *Risk Management*, que ilustran acerca de la aplicación de sistemas de gestión integrada del riesgo en las organizaciones, como: COSO II – ERM (2004)<sup>214</sup>, el Modelo FERMA (2003)<sup>215</sup>, la Norma Australiana - Neo Zelandesa AS/NZS 4360:2004<sup>216</sup>.

El nuevo estándar ISO 31000:2009 proporciona los principios y directrices necesarios para la gestión de todo tipo de riesgos de una forma integral, sistemática, transparente y creíble en cualquier ámbito y contexto.

La Organización Internacional de Estandarización (en adelante, ISO), publicó el 13 de noviembre de 2009 la nueva ISO 31000:2009 con el propósito de ayudar

---

<sup>213</sup> Vid., ISO/FDIS 31000:2009 *Risk management – Principles and guidelines* (Consulta del documento normativo: *Final Draft*, 25/07/2009). Al respecto, la ponencia y presentación elaborada por Ángel ESCORIAL. “Gerencia de Riesgos: Principios y líneas directrices”, en la sede en Madrid de AGERS, el 18 de enero de 2010. Y, el artículo del mismo autor, “Ve la luz la nueva ISO 31000 sobre Gerencia de Riesgos”, *op.ult.cit.*, p. 18.

<sup>214</sup> Vid., *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO): Gestión de Riesgos Corporativos – Marco integrado. Técnicas de Aplicación*, septiembre 2004.

Así, COSO II surgió para capacitar el tratamiento de los riesgos bajo una metodología integradora con la finalidad de lograr los objetivos perseguidos, crear valor en las compañías y, al mismo tiempo, asegurar el cumplimiento normativo. En este sentido, ABELLA RUBIO, R. “COSO II y la gestión integral de riesgos del negocio”. N.º.225, *Estrategia Financiera*, febrero 2006, pp. 20-24. Véase, *in totum*, ERIKSEN, Scott y URRUTIA DE HOYOS, I. *Los efectos de la Ley Sarbanes Oxley. Del COSO IC al COSO ERM (I)*. Madrid: Cámara de Comercio e Industria de Madrid, Colección Directivos – Artículos Empresariales, 2007.

<sup>215</sup> El antecedente de la nueva ISO 31000 podemos encontrarlo, a modo de guía, en el modelo o estándares de gerencia de riesgos elaborados por la *Federation of European Risk Management Associations* (FERMA) en 2003, que ya recogían la terminología establecida por la Guía ISO/CEI 73 de esa fecha. El estándar recomienda que las organizaciones desarrollen, implementen y mejoren de forma continua el marco de gestión del riesgo como un componente integral del sistema de gestión. Vid., *Federation of European Risk Management Associations (FERMA): Estándares de Gerencia de Riesgos*. Bruselas: FERMA, 2003.

<sup>216</sup> Como principales antecedentes: Hacia 1995, un comité multidisciplinar para las normas de Australia y de Nueva Zelanda desarrolló una norma común que consolidaba varias sub-disciplinas. Desde entonces esta norma ha sido revisada (en 1999 y 2004,...) y ha sido seguida por las normas nacionales desarrolladas en distintos países, como Canadá y Japón, entre otros.

a todas las organizaciones (cualquiera que fuera su forma jurídica, sector o dimensión) a generar e implementar su propio sistema de gestión de riesgos. Entonces, la citada norma está orientada a facilitar la gerencia de riesgos en el marco de responsabilidad de la gobernanza corporativa. La norma se configura como el primer estándar internacional que fija un marco general e integrado sobre el desarrollo de procesos de gerencia de riesgos. En este aspecto, cabe destacar que supone un avance para propiciar la autoevaluación y, por tanto, permitir un modelo práctico de auto-regulación en este ámbito, compatible con el marco regulador obligatorio (normas jurídicas). Lo que resultará de gran ayuda para la aplicación de la Directiva Solvencia II y la normativa proyectada (marco Solvencia II y Anteproyecto de LOSSP).

Sobre la norma ISO 31000:2009, relativa a la *Gestión del riesgo. Principios y directrices*<sup>217</sup>, cabe comentar con respecto a su estructura, que es un documento que contiene, después de una introducción, cinco cláusulas (principios y directrices) y un Anexo A que recoge los “Atributos de una gestión del riesgo optimizada”.

La norma internacional establece una serie de principios que deben cumplirse para que la gestión del riesgo sea eficaz. Para ello se recomienda que las organizaciones o entidades desarrollen, implanten y mejoren de forma continuada (típica y habitual) una estructura organizacional cuyo objetivo sea integrar el proceso para gestionar el riesgo en los procesos de gobierno corporativo (buen gobierno), de estrategia y de planificación, de gestión y de elaboración de informes, así como en la política, cultura y valores de la propia organización. Por otro lado, la norma está diseñada para que el estándar propuesto sirva para que la gestión del riesgo pueda aplicarse a todo tipo de entidades; del mismo modo, a toda una organización y/o a áreas/departamentos y niveles principales; así como a funciones, proyectos y actividades concretas.

Significar que la norma está diseñada con el propósito de satisfacer una demanda actual: mejorar y revalorizar la práctica de la gestión del riesgo en el seno de cualquier tipo de organización o entidad, garantizando sistemas integrados de gestión del riesgo eficaces. Lo mencionado se puede inferir del propio texto introductorio de la norma, al referirse a la necesidad de “adoptar procesos coherentes dentro de una estructura organizacional de gran alcance

---

<sup>217</sup> En la norma ISO 31000 se emplean dos vocablos “gestión del riesgo” y “gestionar el riesgo”. En sentido amplio o general, “gestión del riesgo” se refiere a la arquitectura de la organización o entidad (principio, estructura organizacional y proceso) diseñada para gestionar los riesgos de forma efectiva, mientras que “gestionar el riesgo” se refiere a la aplicación operativa de esta arquitectura a los riesgos particulares. En este sentido, se ha interpretado la norma utilizando la expresión “*risk management*” (gerencia de riesgos), donde se refiere a principios, marcos y proceso para la gestión del riesgo de manera efectiva, por el contrario la expresión “*managing risk*” (gestión de riesgos) hace referencia a su aplicación a determinados riesgos. Más en ESCORIAL, A. “Ve la luz la nueva ISO 31000 sobre Gerencia de Riesgos”, *op.ult.cit.*, p. 18.

puede ayudar a asegurar que el riesgo se gestiona de una manera efectiva, eficiente y coherente en el seno de la organización”.

Además, cabe subrayar que el enfoque genérico dado a la norma, proporciona los principios y las directrices para gestionar cualquier tipo de riesgo, de forma regular, sistemática, transparente y veraz; asimismo, es válido para cualquier ámbito de aplicación y cualquier contexto. Ahora bien, en este punto, se puede señalar que razonablemente cada entidad, actividad, sector o centros de aplicación específicos de gestión del riesgo, pueden suponer especialidades (necesidades, percepciones y criterios propios o particulares). Por este motivo, la norma advierte sobre lo que denomina el fijar el “establecimiento del contexto”, como actividad obligada a realizar por los responsables/gestores de la entidad con carácter previo al propio proceso de gestión del riesgo global. El establecimiento del citado “contexto”, permitirá marcar los objetivos de la organización, adoptar decisiones, fijar estrategias, conocer el entorno en el que se han de alcanzar estos objetivos, las partes partícipes en la empresa (grupos de interés) y, por ende, apreciar la diversidad de los factores/criterios de riesgo. En definitiva, todo ello, ayudará a evaluar mejor la tipología, naturaleza y complejidad de los riesgos que ha de afrontar una organización.

La ISO 31000 pretende que la gestión del riesgo en una organización aporte ventajas a la misma y a su entorno<sup>218</sup>, entre otros: a) aumentar la probabilidad de alcanzar objetivos; b) incentivar un modelo de gestión proactiva; c) incrementar la sensibilidad por la cultura del valor del riesgo en toda la organización (siendo conscientes de la necesidad de identificar y tratar el riesgo en toda la organización); d) mejorar la identificación de oportunidades y de amenazas, en paralelo sirve para detectar fortalezas y debilidades; e) cumplir los requisitos legales y reglamentarios aplicables y las normas internacionales; f) mejorar el contenido de los informes financieros; g) mejorar el gobierno corporativo; h) incrementar la confianza de todos los grupos de interés (*stakeholders*); i) establecer una base fiable para la planificación y la toma de decisiones; j) mejorar el sistema de control interno y los medios de supervisión internos/externos; k) asignar y utilizar de forma efectiva los recursos para el tratamiento del riesgo; l) mejorar la eficacia y eficiencia

---

<sup>218</sup> Para ESCORIAL, A. “Ve la luz la nueva ISO 31000 sobre Gerencia de Riesgos”, *op.cit.*, p. 18: “La ISO 31000 es un documento práctico que busca asistir a las organizaciones en el desarrollo de su propia estrategia de gerencia de riesgos, pero no es una norma certificable, no establece requisitos para proceder a dicha finalidad”. Su aportación es significativa, pues “La nueva norma está diseñada para facilitar a las organizaciones a incrementar las oportunidades de alcanzar sus objetivos, fomentar la gestión proactiva; mejorar la identificación de oportunidades y amenaza; cumplir con los requisitos legales, regulatorios y normas internacionales; mejorar los informes financieros e incrementar la confianza de los accionistas”. Además, subraya la utilidad de su aplicación como modelo facilitador para generar un sistema propio, así la norma “pretende establecer una base fiable para la toma de decisiones y mejora de los controles; distribuir y utilizar con eficacia los recursos para el tratamiento de los riesgos; mejorar la eficiencia y eficacia operacional; mejorar el rendimiento en lo que a salud, seguridad y protección ambiental se refiere; mejorar las previsiones de pérdidas y la gestión de incidentes, así como minimizar pérdidas y mejorar el aprendizaje organizacional”.

operacional; ll) aumentar la seguridad y salud laboral, así como la protección del medio ambiente; m) mejorar la prevención y la gestión de incidentes/siniestros; n) minimizar pérdidas; ñ) mejorar el aprendizaje y la “resistencia” de la organización (mejorar la capacidad de adaptación de una entidad frente a un entorno complejo y cambiante, flexibilidad y resistencia de la organización).

Se desprende, a grandes trazos, que la norma procura satisfacer las necesidades de una amplia gama de partes partícipes en la empresa y sus grupos de interés (*v.gr.*, de las personas responsables de desarrollar la política de gestión del riesgo, de las personas dentro de la organización encargadas de asegurar que el riesgo se gestiona de forma eficaz, los auditores y profesionales que evalúan o supervisan el sistema de gestión de riesgos, las personas que elaboran procedimientos, códigos de buenas prácticas, informes o memorias, entre otros documentos que sirven para ilustrar -en todo o en parte- sobre cómo se debe tratar y valorar el riesgo).

Según indica el texto de la norma internacional (introducción), la aplicación de la misma puede ser de utilidad para aquellas organizaciones que ya disponen de un sistema de gestión de riesgos ya implementado, para así proceder a su revisión “crítica” (por ejemplo, vía autoevaluación, procediendo a la realización de auditorías internas), conforme a un proceso de mejora continua y perfeccionamiento, con la finalidad de lograr optimizar su sistema de gestión de riesgos.

Las prácticas actuales de muchas organizaciones incluyen la gerencia de riesgos como parte integral de su cultura como fuente de creación de valor. Por tanto, con el modelo aportado por la ISO 31000:2009, las organizaciones disponen de una herramienta para realizar la revisión de sus prácticas y procesos, comparándolos con lo recogido en el nuevo estándar internacional.

Se establece en el *Anexo A: “Atributos de una gestión del riesgo optimizada”*, aquí resulta de interés, el que pretenda orientar un nivel elevado de funcionamiento de la gestión de riesgos corporativos, toda vez que su objetivo principal es optimizar el sistema de gestión de riesgos implementado. Sumado a ello, el ayudar a las organizaciones a evaluar la organización, gobierno y control con base en el propio funcionamiento de la gerencia del riesgo. Para tal fin autoevaluador, se seleccionan una serie de “atributos” (5) a modo de indicadores, cada uno de ellos se concretan mediante los criterios fijados, funcionando como descriptores aplicables en cada caso.

También, se declara que “La gestión del riesgo se considera como centro de los procesos de gestión de la organización”, por lo que los riesgos han de estimarse considerando el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos pretendidos. Insistiendo en la idea de que “la estructura y el proceso de gobierno se basan en la gestión del riesgo”. De suerte que “una gestión del riesgo eficaz es considerada por los dirigentes como esencial para la consecución de los objetivos de la organización” (Anexo A.3.5., ISO 31000:2009). Cumpliendo así el mencionado atributo, que será reflejado en las declaraciones de la política de la organización (*v.gr.*, informes o memorias) y,

en concreto, en las relativas a la gestión de riesgos. Igualmente, este atributo podrá ser verificado mediante las entrevistas a los directivos y a través de las evidencias, acciones, declaraciones y comunicaciones.

La norma enfatiza la mejora continua de la gestión del riesgo mediante el establecimiento de objetivos de funcionamiento organizacional, mediciones, revisiones (periódicas, al menos una revisión anual), modificación/actualización de procesos, sistemas, recursos, capacidades y niveles competenciales. En definitiva, el enfoque adoptado por la norma estima un modelo del funcionamiento de un “sistema de gestión de riesgos optimizado”, que implica asumir la responsabilidad plena, totalmente definida y aceptada, de los riesgos, asimismo con respecto a sus controles y tareas de tratamiento del riesgo<sup>219</sup>.

Además, en adecuación al principio de transparencia informativa, la gestión del riesgo optimizada deberá demostrar y ofrecer comunicaciones continuas con todas las partes interesadas, externas e internas. Sumado a ello, se intensifica la labor de reportar informes completos y regulares (frecuentes), que ilustren sobre la dinámica de la gestión del riesgo. Todo ello, demostrará la eficacia del propio modelo de gobierno corporativo.

Al mismo tiempo que la ISO 31000:2009, se ha publicado la actualización de la Guía ISO 73: 2009, *Gestión del Riesgo – Vocabulario (Risk Management – Vocabulary)*, que complementa a la citada norma ISO 31000, al proporcionar una colección de términos y definiciones relacionados con la gestión del riesgo.

La ISO ha trabajado en crear una norma internacional reconocida, preparando el camino para la certificación de los sistemas de gestión de riesgos implementados conforme a una reglamentación técnica o modelo de referencia global. Por cuanto, no existía una norma para poder certificarse, ya que la ISO había desarrollado sólo un patrón de vocabulario, términos de gestión de riesgos, que la precitada Guía 73<sup>220</sup> (actualizada, como se ha dicho, en el 2009) y, muy posteriormente, se ha publicado la actual norma ISO 31000:2009 aquí analizada.

---

<sup>219</sup> En este sentido, se pronuncia la norma ISO 31000:2009, Anexo A - A.3.2: “Las personas designadas deben aceptar la responsabilidad total, tener las competencias y formación necesarias, disponer de los recursos adecuados para verificar los controles, monitorizar los riesgos, mejorar los controles y poder establecer comunicaciones eficazmente con las partes externas e internas partícipes en la empresa sobre todo lo referente a los riesgos y a su gestión. La organización debe asegurarse que todas las personas responsables disponen de todo lo necesario para cumplir su función, proporcionándoles la autoridad, el tiempo, la formación, los recursos y las competencias necesarias para asumir sus responsabilidades. Asimismo, toda adopción de decisiones dentro de la organización, cualquiera que sea el nivel de importancia y de significado, implica la consideración expresa de los riesgos y la aplicación de la gestión del riesgo hasta el grado apropiado”.

<sup>220</sup> Vid., ISO: GUÍA 73 Risk Management – Vocabulary, 1ª edic., 2009.

Completando a esta última, ISO ha elaborado la norma ISO 31010:2009<sup>221</sup>, que opera como herramienta de la ISO 31000. De ahí que la norma ISO 31010 marca las líneas directrices para la evaluación de riesgos, orientando sobre las técnicas de identificación y análisis de riesgos. Ambos estándares internacionales (31000 e 31010) son de aplicación a todas las actividades y bajo el enfoque, que proporciona el ERM “*Enterprise Risk Management*”. No obstante, conviene precisar que ambas normas son “no certificables”, por no establecer requisitos -en sentido estricto- para marcar conformidades o no conformidades conforme al contenido estándar de una reglamentación técnica habilitada para cumplir tal fin. Esto es, todavía hoy no suponen un estándar que pueda ser objeto de certificación, sino que la ISO 31000 funciona como marco de referencia y documento práctico. Del mismo modo, la ISO 31010 ofrece herramientas metodológicas aplicables al análisis de todo tipo de riesgos (selección y aplicación evaluación de riesgos de toda naturaleza). Más, no fija criterios específicos ni aplicaciones singulares, pero sí facilita una orientación que informa al respecto.

Así pues, la norma 31010 proporciona herramientas válidas para identificar, evaluar analizar y cuantificar distintos tipos de riesgos (riesgos estratégicos, financieros y operacionales). Aporta un modelo de proceso simplificado para adoptar decisiones en materia de tratamiento de los riesgos (por ejemplo, decisiones sobre eliminar, reducir/minimizar, asumir/tolerar, transferir, compartir, distribuir,...). En resumen, ofrece un compendio de técnicas de análisis de riesgos y, en general, métodos de valoración<sup>222</sup>, todo ellos reconocidos internacionalmente y aplicables a distintas actividades y sectores (entidades financieras y no financieras). Proporciona, en suma, bases de decisión y conocimiento de los riesgos que incluye el estimar la idoneidad, oportunidad y efectividad de las medidas de control aplicables, respetando el proceso de *risk assessment* (proceso básico y típico de gestión de riesgos: identificación, análisis y evaluación).

Luego, conforme al enfoque normativo aludido, se aportan técnicas para proceder a identificar el riesgo (“*hazard*”, conocer las causas y fuentes del peligro o amenazas), el análisis del riesgo (“entender el riesgo”: esto es, ¿qué consecuencias provoca y con qué probabilidad?, para determinar el “nivel de riesgo”), para lo cual proceder mediante estimaciones y cálculos, aplicando herramientas cualitativas, semi-cuantitativas y cuantitativas. Asimismo, verificando el cumplimiento legal vigente y proyectado y requerimientos contractuales. En definitiva, se pretende ayudar a la previsión de los efectos del

---

<sup>221</sup> Vid., IEC/ISO 31010, *International Standard, “Risk management – Risk assessment techniques”*. 1ª edic., 2009. GARCÍA MOZOS, E. (ITSEMAP – MAPFRE Global Risk). “Evaluación de Riesgos en la ISO 31010”, *XXI Congreso Español de Gerencia de Riesgos y Seguros*, titulado *La Gerencia de Riesgos en el nuevo Marco Regulatorio Global*. Madrid: AGERS, 27 de mayo.

<sup>222</sup> Ejemplos de técnicas propuestas por la norma ISO 31010:2009, (*Tools and Techniques, “Table A.1. Applicability of tools used for risk assessment”*): Brainstorming, Interviews, Delphi, Check-list, PHA, HAZOP, HACCP, ERA, SWIFT, *Scenario Analysis (Multi-criteria decision analysis-MCDA)*.

riesgo (descriptivos/calculados/efecto dominó) y observar/ medir su probabilidad (nivel de riesgo).

En virtud de lo expuesto, la norma 31010 podrá ser de utilidad para adoptar decisiones, *v.gr.*, selección de profesionales/actividades, objetivos, nivel de información, sistemas de seguridad, considerar compromisos, requerimientos normativos y contractuales, presupuesto, plazos, entre otras cuestiones. Con todo, facilita el decidir sobre la selección del riesgo (negativo/positivo) y proceder a su tratamiento preventivo.

Hay que señalar, a su vez, que ISO también ha desarrollado normativa técnica, que establece estándares en materia de responsabilidad social, que incorporó en el documento ISO 26000<sup>223</sup>, ya había trabajado para elaborar un documento específico dedicado a la GR.

Para concluir y con carácter recapitulativo, cabe argüir que la ISO 31000 es un documento práctico que busca asistir a las organizaciones en el desarrollo de su propia estrategia de gerencia de riesgos, pero no es una norma certificable, no establece requisitos para proceder a dicha finalidad, tal y como indicábamos. La nueva norma está diseñada para facilitar a las organizaciones a incrementar las oportunidades de alcanzar sus objetivos, fomentar la gestión proactiva; mejorar la identificación de oportunidades y amenaza; cumplir con los requisitos legales, regulatorios y normas internacionales; mejorar los informes financieros e incrementar la confianza de los accionistas. Además pretende establecer una base fiable para la toma de decisiones y mejora de los controles; distribuir y utilizar con eficacia los recursos para el tratamiento de los riesgos; mejorar la eficiencia y eficacia operacional; mejorar el rendimiento en lo que a salud, seguridad y protección ambiental se refiere; mejorar las previsiones de pérdidas y la gestión de incidentes, así como minimizar pérdidas y mejorar el aprendizaje organizacional<sup>224</sup>.

Las prácticas actuales de muchas organizaciones incluyen la gerencia de riesgos como parte integral de su cultura como fuente de creación de valor. Con la nueva ISO 31000, las organizaciones dispondrán de una herramienta para realizar la revisión de sus prácticas y proceso, comparándolos con lo recogido en el nuevo estándar internacional.

---

<sup>223</sup> Conforme al concepto actual de RSC/RSE, la ISO utiliza la expresión de responsabilidad social que incluye en su norma ISO 26000 y la define como “La responsabilidad ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, a la salud y al bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones. Nota 1. Actividades incluye productos, servicios y procesos. Nota 2. Relaciones se refiere a las actividades de una organización dentro de su esfera de influencia”. *Vid.*, TEJERA OLIVER, J.L. “I+D+i, sostenibilidad y competitividad. III. La responsabilidad social y su normalización”, en “*Calidad, Normalización y Competitividad*”. N.º.4. *Revista del IEE*, 2009, pp.201-212, en especial, p. 212.

<sup>224</sup> ESCORIAL, A. “Ve la luz la nueva ISO 31000”, *op. ult.cit.*, p. 18.

### 3.4.4. Informes integrados de gerencia de riesgos y Responsabilidad Social Empresarial. Memorias de sostenibilidad. GRI

Los denominados Informes de RSC/RSE - Memorias de sostenibilidad<sup>225</sup> de una entidad u organización son instrumentos de *reporting* aplicable en cualquier organización o empresas, que responden a la implementación de sistemas de *autoevaluación* y *autodeclaración* en cada entidad. De igual modo, hoy son herramientas de gran interés para las compañías aseguradoras, cualquiera que fuera su dimensión y/o volumen de negocio.

Estos informes son -en principio- de carácter voluntario. Siendo definidos como instrumentos que permiten a una organización dar cuenta pública de sus actuaciones económicas, sociales y medioambientales en relación a sus operaciones, productos y servicios (GRI)<sup>226</sup>. Permiten comprender cómo una

---

<sup>225</sup> “Una memoria de sostenibilidad, o de responsabilidad social, es un informe en el que una entidad refleja, generalmente de forma anual o bienal, su desempeño en materia económica, ambiental y social.” Implicando que “por una parte, se pone en valor las actuaciones de la organización en otros ámbitos más allá de los resultados económicos; y, por otra parte, se hace un ejercicio de transparencia. Asimismo, ofrece un nuevo canal de comunicación con todos los grupos de interés, se demuestra compromiso y permite comparar a una entidad con otras empresas del mismo o distinto sector”. CAÑIZARES, J. “Entidades responsables”, *op.cit.*, p. 48.

<sup>226</sup> Definición aportada por el modelo-guía *Global Reporting Initiative*, GRI (2002), p.1. *Global Reporting Initiative: Sustainability Reporting Guidelines* (<http://www.globalreporting.org>). Sobre el origen y antecedentes de la citada guía, señalar que la GRI nace en 1997 como iniciativa impulsada por el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas (PNUMA) y de la *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES), con objeto de fijar un modelo y orientar para que las empresas pudieran informar sobre su actuaciones en el ámbito del desarrollo sostenible. La primera guía elaborada y publicada fue la GRI 2000 y, siendo ésta revisada y actualizada, se procedió a proporcionar una segunda versión del modelo la GRI 2002 –cuya presentación en agosto 2002 coincide con la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible (Río+10), celebrada en Johannesburgo-. Al respecto, MONEVA, J.M. “Información corporativa y desarrollo sostenible”. N.º.106. *Economistas*, 2005, pp. 70-72. Posteriormente, igualmente tras un proceso de revisión y actualización, se publicó una nueva guía GRI 2006 (GRI 3) con destacadas modificaciones respecto a la anterior. Siendo hoy el modelo de referencia. En todo caso, conviene recordar que esta guía estándar opera como prototipo y, al mismo tiempo, modelo orientativo; por ello, es aconsejable que cada organización diseñe e implemente su propio esquema. En este aspecto, se debe innovar, mejorar y en todo caso adaptarlo estratégicamente a su propio perfil, atendiendo sobre todo a las “especialidades” de cada uno de sus grupos de interés. DOPAZO, P. “Memorias de sostenibilidad y gerencia empresarial”, comunicación presentada, Madrid: ICADE, 2010. Del igual modo, significar que “La integración del desarrollo sostenible en la gestión corporativa y la presión ejercida por sus *stakeholders*, en aras de conocer el grado de implicación de la organizaciones, ha sido el germen de la denominada información de sostenibilidad.” MONEVA, J.M. *op.cit.*, p.70. “Información corporativa y desarrollo sostenible”. N.º.196, *Economistas*, 2005, pp. 70-78. Del citado autor son de gran interés varios artículos publicados sobre esta temática, como “El marco de la información social y medioambiental de la empresa: análisis de la *Global Reporting Institute*”. N.º. 30, 2001 *Revista Interdisciplinar de Gestión Ambiental*, pp. 1-15. “La información sobre responsabilidad social de la empresa en el contexto de la reforma contable”, en *Responsabilidad Social Corporativa. Aspectos jurídico-económicos*. Castellón: Universidad Jaume I, 2004, pp. 181-211. MONEVA, J.M., LLENA, F. y LAMEDA, I. “Calidad de los informes de sostenibilidad de la empresa española”, comunicación en el XIII Congreso de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), Oviedo, septiembre 2005. De igual modo, obra de referencia en esta materia, GRAY, R., OWEN, D. y ADAMS, C. *Accounting*

entidad afronta su actividad y se relaciona, cómo orienta y aplica su política, materializa su filosofía empresarial y la transmite (sirviendo de ejemplo y distinguiéndose en el sector y mercado), determina estrategias y cumple programas, desarrolla su negocio, presta servicios, traza y encamina proyectos futuros. Todo ello, respetando valores y compromisos de sostenibilidad, atendiendo al entorno de la organización. Así, las memorias de RSE - informes de sostenibilidad son reconocidas piezas esenciales de la responsabilidad corporativa.

En este sentido, en la actualidad, existen distintos modelos internacionales o estándares para la elaboración de las Memorias de Sostenibilidad. Entre los diversos métodos y guías hoy seguidos, la más reconocida es la desarrollada por *Global Reporting Initiative* (GRI<sup>227</sup>). Estos *reporting* -informes- están basados en los tres aspectos del desarrollo sostenible (desarrollo económico, respeto al medioambiente y desarrollo social) conforme al clásico enfoque de información *Triple Bottom Line* (TBL) -triple balance o triple cuenta de resultados<sup>228</sup>. Es necesario apuntar que durante el período comprendido entre los años 2002-2006, la organización GRI preparó, procurando el consenso entre la partes interesadas, esta tercera versión de la guía GRI, publicándose la versión actual, denominada GRI 3 (2006). Con ello, aportar un modelo de aplicación más flexible, una guía más operativa, en la que se tratan de unir los principios de *reporting* y mejorar calidad de la información suministrada. Así, fomentar y orientar el desarrollo de los actuales “informes de RSE” o sostenibilidad, con un claro propósito: propiciar y extender su práctica y, del mismo modo, perfeccionar la elaboración y publicación de informes de

---

*and Accountability. Changes and Challenges in Corporate Social Reporting and Environmental Reporting*, Prentice-Hall, 1996.

<sup>227</sup> GRI: *Global Reporting Initiative*. Al respecto destacar, *Memories of Sustainability of Global Reporting Initiative*, las realizadas conforme a los indicadores internacionales GRI 3 (*Global Reporting Initiative*, disponible en [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)). Al respecto, BLASCO, J.L. y SÁEZ GALLEGO, C. “*Global Reporting Initiative*, La historia de un éxito”. Nº.3. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, septiembre-diciembre 2009, pp. 191-201. De igual modo, resulta muy ilustrativo para conocer el precitado modelo e indicadores de referencia, el trabajo de investigación realizado por el doctorando Gonzalo FERNÁNDEZ ISLA. “La responsabilidad social de las empresas (RSE): Análisis comparativo de los futuros indicadores GRI 3 con los GRI 2”, Madrid, 20 de septiembre de 2006. Universidad Pontificia de Salamanca, Campus de Madrid - Facultad de Ciencias del Seguro, Jurídica y de la Empresa. (Trabajo consultado en el Centro de documentación de la Fundación Mapfre). En la actualidad, la GRI 3 (2006) establece las orientaciones aplicables para la preparación del documento y su proceso de actualización, como la participación de los grupos de interés de la compañía, insistiendo en el rigor y la exhaustividad; al mismo tiempo, permitiendo su aplicación flexible, establece tres niveles de exigencia e la información proporcionada. Asimismo, indica los contenidos que debe incluir la memoria, conforme a unas categorías ordenadas de indicadores y además establece unos principios y orientaciones para su aplicación durante el proceso de preparación del documento. Del mismo modo, orienta sobre el proceder mediante comprobaciones recomendadas, entre otras cuestiones de interés. Al respecto, *vid.*, CAÑIZARES, J. “Entidades responsables”. Nº.248. *UNE La revista de AENOR*, abril, 2010, pp. 48-51.

<sup>228</sup> *Cfr.*, ELKINGTON, J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford 1997.

Responsabilidad Corporativa. De tal modo que se logre incrementar su propio valor (reconocimiento del instrumento y sus efectos) y facilitar su comprensión. Obteniendo, informes más “relevantes, comparables, verificables y enfocados en el desempeño de las organizaciones”<sup>229</sup>.

El actual estándar G3 se ordena conforme a dos bloques objetivos diferenciados: el primero, configurado por los *Principios y orientaciones para la elaboración de los informes* que sigue la organización; y, el segundo, ofreciendo los *Contenidos básicos (perfil, enfoque de gestión e indicadores de desempeño)*. Sumado a lo anterior, la guía aporta una serie de protocolos y complementos sectoriales a los efectos prácticos de facilitar a las organizaciones en su proceso de informar sobre responsabilidad corporativa (posteriormente referidos).

Esta práctica, la elaboración y comunicación de informes de responsabilidad corporativa en los últimos años se ha intensificado, afirmando con ello que la mayoría de las empresas nacionales e internacionales líderes –en el mismo sentido, las aseguradoras- sí emite estos *reporting* y algunas, incluso, innovan en sus exposiciones al respecto<sup>230</sup>. Observar, que dentro del sector asegurador español se puede apreciar un interés creciente por ofrecer memorias de RSE y Sostenibilidad más completas, pero todavía son pocas las entidades que abordan esta cuestión con la relevancia que debería tener.

En todo caso, los informes de responsabilidad corporativa están evolucionando, han pasado de ser “manuales orientativos” de la entidad a convertirse en auténticas herramientas para transmitir compromisos y reforzar vínculos productivos basados en sólidas relaciones interactivas. Asimismo, además de funcionar como destacados medios de comunicación, sirven para evaluar el gobierno efectivo de una compañía, la gerencia corporativa -incluyendo la gerencia del riesgo-, las estrategias del negocio y su consideración social/ambiental, en relación con los resultados obtenidos y proyectados. Por tanto, son herramientas aptas para la “rendición pública de cuentas”<sup>231</sup>, destinadas a todos los grupos de interés de una organización.

---

<sup>229</sup> Cfr., BLASCO, J.L. y SÁEZ GALLEGU, C. “*Global Reporting Initiative*, La historia de un éxito”. N.º.3. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, septiembre-diciembre 2009, pp. 191-201. En concreto, lo expuesto en pp. 192 y 193.

<sup>230</sup> La consultora KPMG elabora un estudio internacional –de periodicidad bianual- en el analiza la evolución seguida en los informes de RSC publicados por las empresas, así como las tendencias en cuanto a su contenido, por las empresas más importantes del mundo. Sirviendo para apreciar las mejoras acometidas y las nuevas prácticas/temáticas incorporadas. Cfr., “Estudio de KPMG Internacional sobre Informes de Responsabilidad Corporativa 2008”. El mencionado estudio refiere más de 2.200 empresas, incluyendo las empresas posicionadas en el ranking *Fortune Global 250* (compañías G250) y las 100 primeras empresas por su mayor volumen de ingresos de los 22 países examinados (compañías N100). Este sexto estudio pertenece a la serie de los mismos publicada desde el año 1993 por KPMG. (Fuente consultada: [www.kpmg.es](http://www.kpmg.es)).

<sup>231</sup> Al respecto, opiniones aportadas por BLASCO VÁZQUEZ, J.L. y ELORTZ ARTEGA, I. “Informes de responsabilidad corporativa: la historia de un éxito”. N.º.257. *Estrategia Financiera*, enero, 2009, pp.26-29.

A tenor de lo expuesto, en la actualidad, su valor es muy destacado atendiendo a varias consideraciones. Entre otras, porque mejora las relaciones<sup>232</sup> de las empresas con sus grupos de interés, siendo instrumentalizadas en un sentido positivo para generar credibilidad y aportar confianza en ellos. En consecuencia, permitirá fidelizar y reforzar los vínculos con los citados grupos. Y, de forma especial, con los aquéllos identificados previamente como “grupos estratégicos” (v.gr., además de los accionistas, clientes, empleados y proveedores). Lo mencionado se motiva en el hecho, como se sabe, que los aspectos laborales - sociales y medioambientales (considerando el concepto de calidad ambiental), entre otros, son estimados como riesgos especialmente relevantes, que afectan a todas las partes; sobre todo, tratándose de riesgos compartidos por las parte/operadores implicados conforme a la legislación vigente (por ejemplo, estimando la co-responsabilidad entre cliente-proveedor) y atendiendo, cuestión clave, al reforzado criterio de la responsabilidad objetiva por la mayoría de los Ordenamientos jurídicos occidentales, como acontece en el Derecho europeo. Al mismo tiempo, hoy por hoy es un hecho cierto que todas estas cuestiones recobran interés: reforzar la imagen de la marca y reputación empresarial.

Por tanto, reconocer hoy que la publicación de una memoria de sostenibilidad conforme a la actual guía GRI (o GRI 3) aporta ventajas, citando: (a) Constituye una potente herramienta de comunicación en materia de RSE y mejora las relaciones de la empresa con su entorno. Al mismo tiempo, (b) es un interesante “soporte” para observar y proceder a la revisión-actualización de la gerencia empresarial de la compañía, respecto a la RS y, de igual modo, todos los aspectos y “dimensiones” que necesariamente hoy quedan integrados en el sistema de gobernanza adoptado y seguido por la compañía. Incluyendo, en consecuencia, la gerencia del riesgo corporativo. (c) Incentiva que las organizaciones gestionen su RS de forma eficiente. Estableciendo mecanismos adecuados para nutrir y retroalimentar los contenidos, conforme a los datos que precisa la GRI. Todo ello, observando el máximo rigor y diligencia. Pues, debe ofrecerse un *reporting* veraz, congruente y creíble en todos sus extremos. Así, preparado para seguir su “examen” o validación por tercera parte independiente (auditoría/verificación o, en su caso, certificación). (d) Por otra parte, dicho rigor se combina con la flexibilidad permitida por GRI, permitiendo su implementación a cada caso concreto de entidad. En este sentido, sigue las premisas básicas de todo sistema de gestión de la calidad. De tal modo, que predispone seguir un proceso de mejora continua, revisión y orienta hacia la excelencia. Así, se ofrece la adhesión y el compromiso de cumplimiento/aceptación conforme a distintos niveles de exigencia determinados por GRI, lo que favorece su instrumentalización voluntaria, respetando el ritmo de la propia dinámica de los procesos de cada compañía. Siguiendo, conforme a la periodicidad determinada (por lo general, anual), la revisión y actualización de contenidos, incorporando innovaciones de interés en

---

<sup>232</sup> Señalar que los métodos utilizados para relacionarse con los grupos de interés, por lo general, son: foros, mesas redondas, encuestas, cuestionarios, web corporativa, intranet e internet, entre otros.

los informes que elabore cada entidad. Por tanto, con todo, orienta progresivamente la revisión sistemática del propio modelo gerencia en conexión y congruencia con la evolución de la cultura empresarial.

Con respecto al contenido básico de las memorias o informes, conforme a GRI, señalar que para elaborar este tipo de documentos, cada entidad debe incluir y ofrecer una información completa sobre distintos ámbitos predeterminados: (i) *Estrategia y perfil*: ofrece información general sobre la entidad (v.gr., mercados, productos, estructura de gobierno corporativo y líneas estratégicas). (ii) *Enfoque de gestión*: ofrece información sobre el enfoque dado por la organización con respecto a las distintas materias/áreas, exponiendo como se abordan cuestiones, aspectos o temas concretos y dentro del contexto correspondiente o área específica. (iii) *Indicadores de desempeño* (cualitativos y cuantitativos): permiten la comparación de los datos e información proporcionada sobre el desempeño económico, social y ambiental de la organización. Observando cómo procura la sostenibilidad en la práctica y su evolución y progreso, además permite su cotejo con otros supuestos. Cada uno de los indicadores de desempeño marcados dispone de una serie de *Protocolos* que aportan definiciones, orientan sobre cómo proceder a obtener y recopilar los datos que han de suministrarse, así como otras recomendaciones útiles para proceder a la interpretación y adecuada aplicación del modelo -*estándar*- por cada organización<sup>233</sup>. Añadir, conforme hemos avanzado, que la

<sup>233</sup> Con respecto al contenido de la memoria, precisar sus distintas partes: una parte dedicada a la visión que la compañía u organización mantiene sobre el desarrollo sostenible; otra, contiene su perfil y una serie de indicadores económicos, ambientales y sociales ordenados en principales y adicionales o complementarios. Indicadores que facilitan la correcta interpretación de los datos y su comparación. Por otra parte, en interés de permitir una aplicación flexible del modelo GRI, la guía ofrece tres niveles de exigencia con respecto a la información aportada y su nivel de aplicación y seguimiento (A, B y C). A tal efecto, sumado a lo anterior, se puede obtener la calificación "+", a través del someter el *reporting* a un proceso de la verificación externa, y así obtener como valor añadido la calificación de A+,B+C+. De este modo, sintetizando, indicar que alcanzar el nivel C sólo precisa aportar información sobre algunos puntos de los apartados 1, 2, 3 y 4 de la GRI, en concreto: *Estrategia y análisis; Perfil de la organización, Parámetros de la memoria y gobierno, Compromisos y participación de los grupos de interés*; además, seguir un mínimo de 190 indicadores de desempeño, incluyendo al menos uno de cada dimensión: económica, ambiental y social. El siguiente nivel en exigencia es el B, que requiere completar todos los puntos de los precitados apartados 1 a 4 y asimismo un mínimo de 20 indicadores de desempeño que, al menos, incluyan uno de cada una de estas áreas: económica, ambiental, derechos humanos, prácticas laborales y ética del trabajo, sociedad y responsabilidad sobre los productos/servicios. El nivel A requiere cumplir todos los puntos e indicadores de la Guía o, en su defecto, señalar los motivos de omisiones o, en su caso, correcciones operadas con respecto a un indicador. Añadir a lo expuesto, que estos tres niveles (A, B y C) suponen, en principio, una *autodeclaración* por parte de la empresa (mantienen ese valor y efecto); ahora bien, pueden ser objeto de una auditoría independiente, siendo validados. Así, una organización podrá operar y remitir su informe a la organización GRI a través de su página web, declarando que su memoria alcanza un determinado nivel (A,B o C), de tal modo que GRI procederá, previa comprobación del nivel declarado, a recoger en su registro la denominación/calificación y ofrecer los enlaces a los informes que les envían las distintas organizaciones/empresas. En todo caso, señalar que el nivel aceptado únicamente podrá adoptar la calificación "+" –indicando una mayor cualificación, conforme se ha expuesto aquí– si efectivamente así ha sido *verificado* por un profesional acreditado o entidad independiente. Al respecto, exponiendo metodología GRI 3, *vid.*, CAÑIZARES, J.: "Entidades responsables", *UNE La revista de AENOR*, nº 248/abril 2010, pp. 48-51.

GRI se complementa con otros documentos ofrecidos, destacar dos: *Protocolos de los indicadores* y *Guías sectoriales*<sup>234</sup>.

Ahora bien, los modelos de guías, métodos e indicadores, precitados -GRI- y, en la práctica, la elaboración de estas memorias por las compañías plantean todavía algunos problemas<sup>235</sup> y se enfrentan a retos destacados, pronosticando avances o mejoras necesarias en este sentido para su futura consideración. Entre otros retos, en nuestro interés: la integración de la información sobre la responsabilidad corporativa y la gestión de riesgos en los informes anuales convencionales, pues no viene siendo habitual en nuestro país este proceder, ni en el sector asegurador –pues existen escasos ejemplos<sup>236</sup>–, ni en el sector empresarial en general<sup>237</sup>. Los citados *reporting*, actualmente son considerados fundamentales no solo por su aplicación como medios de comunicación interna/externa; más allá, aseguran la transparencia informativa y sirven como herramienta para evaluar la calidad y la mejora continua propiciada de una organización (su gestión, procesos, productos/servicios). Asimismo, destacar su valor como documentos declarativos y de autoevaluación de la calidad del

---

<sup>234</sup>Estos complementos adicionales a la guía base GRI 3 se encuentran disponibles en [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org). Existen en la actualidad dos guías - suplementos sectoriales elaborados en su versión final y publicados, dedicados a Electricidad y Servicios Financieros. Además, en preparación -se encuentran en fase de borrador- otras guías sectoriales y complementarias.

<sup>235</sup> En concreto, haciendo referencia al marco actual de la información corporativa sobre RS e ilustrando sobre nuevos proyectos elaborados en materia de ofrecer un cuadro de indicadores - estándares generales y herramientas fiables para el tratamiento de la información. Asimismo, abordando algunos de los problemas que se plantean y apuntando las necesidades observadas en la práctica de suministrar información sobre RSC, *vid.*, LIZCANO ÁLVAREZ, J.L., GARCÍA SÁNCHEZ, I. y FERNÁNDEZ BLANCO, A. *Normalización de la Información sobre Responsabilidad Social Corporativa*. Documento AECA nº 7. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), Madrid, octubre 2010.

<sup>236</sup> A efectos prácticos, véase el ejemplo de MAPFRE, S.A., su *Informe de RS 2009*, En esta línea, se ha actualizado en 2009 su Código de Buen Gobierno, vigente desde casi una década en MAPFRE. Del mismo modo han reformulado en 2009 su Política (empresarial) de Responsabilidad Social, actualizando contenidos, incorporando mejoras e innovando. Véase, <http://www.mapfre.com/responsabilidad-social>.

<sup>237</sup> Señalar que en nuestro país el primer informe de RSC fue publicado en el año 2001, inspirándose en los informes ambientales o en materia de gestión medioambiental. Confirmar que, como se ha proclamado, en el momento actual “España es el cuarto país en número de informes de RSC. Esta cantidad ha aumentado en un 136% desde 2005. El porcentaje de información presentada en materia de responsabilidad corporativa en España se sitúa por encima de la medida en todos los sectores del estudio, salvo en el “Sector forestal y papel”. La integración de la información sobre responsabilidad corporativa en los informes anuales convencionales está aún lejos de ser algo habitual en España. Un tercio de las compañías estudiadas no informa sobre responsabilidad corporativa en absoluto, mientras que aproximadamente una tercera parte publica un informe de responsabilidad corporativa, por separado de sus informes anuales. España ocupa un puesto destacado en cuanto al número de compañías que someten sus informes a verificación externa, situándose en la cabeza del grupo de entre los países estudiados”. BLASCO VÁZQUEZ, J.L. y ELORTZ ARTEGA, I. “Informes de responsabilidad corporativa: la historia de un éxito”. Nº.257. *Estrategia Financiera*, enero, 2009, pp.26-29, cita referida en p.28.

sistema la gobernanza corporativa global de una organización (incluyendo o integrando la gestión del riesgo y la responsabilidad social-ambiental); que, si bien, manteniendo su configuración (fondo y forma) y emisión un carácter voluntario –en virtud que actualmente no existe un deber jurídico en sentido estricto que determine su obligatoriedad, más si concurren otros argumentos, como los reputacionales<sup>238</sup>, que aconsejan su utilización. En todo caso, estos informes o memorias son un destacado instrumento -muy valorado hoy- para ilustrar sobre los objetivos-compromisos concretos de una compañía y demostrar los resultados obtenidos durante un período temporal determinado (v.gr., elaboración y publicación anual de informes o memorias de sostenibilidad) y que al mismo tiempo puede ser objeto de verificación por tercera parte. En este punto, planteamos como la conveniencia de innovar en esta materia, perfeccionando los actuales modelos de *reporting*. Esto es, por ejemplo, confeccionando informes globales de sostenibilidad: informes integrados sobre la gestión de riesgos y la RSE de la compañía aseguradora, junto a los tradicionales informes de gobierno corporativo y cuentas anuales.

### 3.5. CONCLUSIONES

El marco actual Solvencia II y su desarrollo normativo en proceso, supone incorporar a la cultura de cada entidad aseguradora la vigilancia integral de los riesgos que afectan a su negocio y, en general, al entorno empresarial. No impidiendo la libertad de empresa y de organización, ni la capacidad de autorregulación de las compañías. Si bien, sí las obliga a reflexionar, conlleva re-plantear sus modelos, Sistemas de Gobernanza y de RSE, a su vez de Gerencia de riesgos y Control Interno. Y, con ello, optimizar la gestión estratégica y sostenibilidad de cada entidad/organización (vid. figura I en el Anexo I). Por cuanto obliga a establecer, documentar y registrar, a su vez, comunicar, un modelo propio de gestión integral de riesgos (sistema vinculado directamente a la responsabilidad corporativa), que necesariamente requiere procedimientos de control interno adecuados, objeto de supervisión y, a su vez, exige la implicación y participación proactiva de todos los niveles de la organización en estas tareas. Todo lo cual, sirve para pronosticar los siguientes extremos:

- Considerar nuevos riesgos (“riesgos sostenibles”): Riesgos del entorno, riesgos estratégicos y riesgos operativos (vid., figura II y IV en el Anexo I). Destacar el tratamiento específico de los Riesgos vinculados a las RSE (vid. figura III) y al Gobierno Corporativo (vid. figura VII en relación con las figuras V y VI), identificados como riesgos estratégicos para la sostenibilidad de una entidad y su entorno, capacitados para generar valor (vid. figura IV).
- Potenciar los sistemas de gestión de la gerencia de riesgos (vid. figuras V y VI). Con ello, los sistemas integrados de gestión del riesgos y, a su vez, revalorizar el papel de la gerencia de riesgos en la compañía aseguradora,

---

<sup>238</sup> Vid., epígrafe 3.3.3.-Riesgo Reputacional-, apartado de este trabajo dedicado al tratamiento los riesgos reputacionales.

del mismo modo posicionar la gerencia de la RSE, en el seno del marco de decisión-administración de la organización, considerando todas sus dimensiones operativas principales (económica, social y medioambiental).

- Mayor determinación del sistema de gobierno corporativo de la organización (definición, sujetos, concretando el marco competencias y responsabilidades), comunicándolo a todos los grupos de interés<sup>239</sup>.
- Incrementar la inversión en formación y perfeccionamiento profesional, así como en comunicación interna (RR.HH.), con todo en RSE.
- Reforzar las medidas preventivas y las conductas prudentiales, en especial al calibrar los riesgos y adoptar decisiones/estrategias.
- Evitar una gestión inadecuada e ineficaz, incluso “descontrolada”, de la política financiera y de inversiones, que pudiera conllevar efectos adversos o no deseables para la entidad, así como la pérdida de su reputación y, por extensión, la pérdida de credibilidad o confianza en el sector asegurador.
- Reforzar el papel declarativo y sobre todo, ejecutivo, de los códigos éticos y de conducta. Generando instrumentos que proclaman la cultura empresarial, su valores, criterios, misión y visión. Implicando auténticos compromisos con efectos jurídicos, exigibles por clientes internos y externos.
- Incrementar la transparencia informativa efectiva.
- Prevenir y minimizar los conflictos jurídicos entre las partes y la litigiosidad. Las aseguradoras han de fomentar por vías como la mediación, para resolver contenciosos. En especial, evitar conflictos que en muchos supuestos carecen de carácter estrictamente jurídico y hacen referencia a cuestiones técnicas que en gran parte encuentran una respuesta más ágil y satisfactoria para las partes mediante acuerdos o incluso vía arbitraje (v.gr., valoración de daños, fijación de la indemnización, etc.). De este modo, podrían evitarse costosos litigios no necesarios, alcanzando acuerdos -por ejemplo, sobre valoración de daños personales-, e incluso útiles para resolver con celeridad y eficacia posibles enfrentamientos o controversias interpretativas con

---

<sup>239</sup> GÓMEZ-BEZARES ha afirmado que “También ha merecido mucha atención el ‘gobierno corporativo’, que en un contexto de asimetrías informativas y problemas de agencia, regula, entre otras cosas, las relaciones entre propietarios y directivos empresariales, desarrollándose sistemas de incentivos y procedimientos de control, evitando comportamientos oportunistas y resolviendo conflictos de interés. También se discute si frente al objetivo de maximización del valor debe imponerse un sistema de múltiples objetivos atendiendo a los diferentes participantes (*stakeholders*). Asimismo, existen otros temas en debate, relacionados con lo anterior, así se dice, “Hay otros temas de discusión que van desde el valor que debe tener el premio por riesgo, o la idoneidad de los actuales métodos de investigación, hasta los desarrollos acaecidos e los mercados e instrumentos financieros o los planteamientos éticos aplicados a las finanzas. Respecto a este último tema creo que bastantes de los desafortunados sucesos de la crisis de 2008 tienen que ver tanto con fallos del sistema regulatorio (el comentado fracaso del sistema anglosajón) como con el incumplimiento de normas éticas básicas, que nos deben hacer reflexionar sobre lo que hacemos, lo que explicamos y lo que alabamos”. GÓMEZ-BEZARES, F. “Novedades en las finanzas Corporativas”. Vol. LXV. N.º 199. *Boletín de Estudios Económicos*, abril, 2010, pp. 5-18, cita referida pp. 15, 16 y 17.

respecto al texto y aplicación de los contratos suscritos por tomadores-asegurados-clientes externos (consumidores/usuarios).

En el contexto actual, la necesaria preparación para adaptarse a los requisitos de Solvencia II requiere, por parte de cada entidad aseguradora y sus colaboradores, un compromiso más firme en el ámbito del Gobierno Corporativo y la RSE. En este aspecto, cabe un pronóstico favorable, una mayor implicación de las compañías y un aumento del grado de sensibilidad por estas materias.

En todo caso, en líneas generales, conviene reconocer que todavía el creciente interés por el Buen Gobierno y la RSE, principalmente se localiza en las empresas o compañías aseguradoras pertenecientes a grupos internacionales, entidades financieras de banca-seguros. Del mismo modo, en entidades líderes y grandes compañías aseguradoras independientes españolas, como por ejemplo MAPFRE, MUTUA MADRILEÑA, (.../...), que así presentaron en 2008 y 2009 las primeras Memorias de RSC junto con los Informes anuales de cuentas.

En general, puede afirmarse que la entidades aseguradoras ha iniciado su labor en el ámbito de las Memorias de Buen Gobierno siguiendo una estructura -en dichas memorias- que se ajusta a los estándares del Informe Aldama o del Código Unificado *-Conthe-*, e incorporando algunas de las referencias destacadas aportadas por la Guía de UNESPA, a la que sin duda alguna debemos reconocer dicho impulso y aportación orientadora (informativa-formativa) en esta materia.

Además, cabe destacar el caso de compañías españolas, como MAPFRE, en el que ya se aprecian (Informe anual - Memoria de 2009)<sup>240</sup> grandes innovaciones siendo aportaciones de hondo calado. Incorporando no sólo los estándares clásicos mencionados, sino también otros estándares e indicadores avanzados, inclusive algunos auténticos prototipos de elaboración propia y conforme a los modelos internaciones actualmente reconocidos, siendo su examen de gran interés, conforme se ha analizado en el apartado 3.4.4 de este trabajo.

En efecto, lo expuesto, sin duda todavía pudiera implicar un difícil reto para algunas entidades aseguradoras, pero en todo caso la práctica desarrollada hasta el momento permite concluir que dicho reto no es una misión imposible. Pues ya existen entidades españolas líderes en el sector asegurador que ha

---

<sup>240</sup> A modo de ejemplo, modelo aplicable, *vid.*, páginas 12 y 13 de la *Memoria de Responsabilidad Social de MAPFRE*, Volumen 2, Informe Anual, 2009, Gestión de riesgos medioambientales, sociales y de gobierno (Riesgos ESG). Declarando que “Una de las fortalezas de MAPFRE es su eficiente gestión del riesgo, que ha permitido al grupo situarse como una de las empresas multinacionales de mayor solvencia y solidez en el sector en un entorno como el actual. De igual modo, resulta de interés consultar: “Política de Riesgos” de la entidad y “los Sistemas de Gestión y Control” aplicados, páginas 133-143, Volumen 1: Cuentas Anuales”.

demostrado “cumplir su deberes”, incluso avanzar en el camino de la calidad y la mejora continua en este ámbito. No sólo es así sino que además, demuestran superar -innovando- el clásico concepto de riesgo, interpretándolo ya no sólo como una “amenaza” sobre la actividad o el negocio asegurador, sino, más allá, configurándolo como una “oportunidad” para la organización, estrategias y metas. Desde este enfoque, sabiamente, se han captado el aspecto positivo de algunos riesgos, en concreto, los riesgos estratégicos relacionados con la RSE y el Gobierno Corporativo, identificándolos como riesgos directamente conexos a la sostenibilidad empresarial y a la credibilidad del propio sector. Condicionando, de este modo, su posicionamiento y crecimiento interno e internacional. En consecuencia, la recomendación que puede ofrecerse, en virtud de lo examinado en este estudio, consiste en la necesidad de potenciar los modelos de Gobierno Corporativo y RSE vinculándolos de forma inexcusable a un Sistema Integrado de Gestión del Riesgo y de Control interno, implicando a toda la organización y grupos de interés.

Por otra parte, asimismo conviene advertir que en general y por lo que respecta al sector asegurador en España –igual que acontece en otros países-, todavía queda por demostrar en la práctica una internalización real de las prácticas y recomendaciones de Gobierno Corporativo y RSE. Esto es, conforme enunciamos en el párrafo anterior, prácticas para la sostenibilidad. En concreto, lo mencionado afecta a las empresas del sector asegurador español más tradicionales y a las de menor dimensión. Por ello, consideramos que el nuevo marco Solvencia II, no sólo por sus requerimientos cuantitativos sino también y de forma especial por lo que respecta a sus requisitos cualitativos, resultará una gran oportunidad. En este sentido, también apuntar el gran interés que suscita, en estos momentos, el texto de la nueva Ley de Supervisión del Seguro Privado, presentado públicamente por la Junta Consultiva de Seguros y Fondos de Pensiones, DGSFP, el 23 de noviembre de 2010 (*vid.*, actual Anteproyecto de Ley)<sup>241</sup>.

---

<sup>241</sup> Puntualizar, que en el momento de la elaboración de este trabajo, está vigente el TROSSP, Texto refundido de la Ley de ordenación y supervisión de seguros privados (Real Decreto Legislativo 6/2004, de 29 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de ordenación y supervisión de los seguros privados, BOE N° 267, de 5 de noviembre de 2004), norma que conforme se ha notificado será en breve reformada (<http://dgsfp.meh.es>). Reforma esperada de gran importancia, pues se trata de una reforma general de la Ley, a la que seguirá una reforma del Reglamento de desarrollo de la misma. Todo ello con objeto de transponer la Directiva Solvencia II, asimismo acometer mejoras en cuestiones de gran interés (algunas de las cuales han sido referidas y estudiadas en el presente trabajo) objeto de armonización europea y, a su vez, considerando la experiencia acumulada hasta el momento. Al mismo tiempo, a la luz los propios cambios regulatorios producidos en otras áreas mercantiles y financieras. Por tanto, reconocer la valiosa labor pública que desempeña con rigor la DGSFP, el impulso de la reforma proyectada, junto con el propósito que inspira la misma, en todo caso pretendiendo que resulte adecuado para las entidades y, al mismo tiempo, garantizar el objetivo general y principal del proyecto: mejorar la protección de los tomadores de seguros.

## CAPÍTULO III

### LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

#### 4. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

##### 4.1. CUESTIONES PREVIAS Y EVOLUCIÓN

La misión y percepción de la empresa se ha entendido durante mucho tiempo como una herramienta cuya finalidad básica se sustentaba en maximizar el valor de los accionistas. En la actualidad, no se desconoce la obtención del rendimiento del accionista, pero también se vienen a complementar con otra serie de parámetros en los que la empresa se vea comprometida, en particular, con la atmósfera que lo circunda y, para ello, se hace necesario un nuevo enfoque en torno a la gestión empresarial<sup>242</sup>, diferenciada de la que se ha llevado y explicado hasta el momento. La Responsabilidad Social Empresarial supone implicar a otros intereses<sup>243</sup> dentro de la gestión empresarial, esto es,

---

<sup>242</sup> Cfr., SALAS, V. “¿Sustituye la responsabilidad social al buen gobierno de la empresa?”. Nº.106, *Economistas*, 2005, p. 4, “la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) surge como una línea de pensamiento y acción que advierte un conflicto entre el objetivo de hacer máximo el valor económico de los recursos propiedad de la empresa y las acciones puestas en marcha con tal fin, y el objetivo general de hacer máximo el bienestar de la sociedad actuando con respecto a los principios éticos y morales de la dignidad humana”. Véase, *in extenso*, VARGAS ESCUDERO, L. *Mitos y realidades de la responsabilidad social corporativa en España. Un enfoque multidisciplinar*. Madrid, Thomson-Civitas, 2006. También, MUÑOZ, M.J. “Alcance y límites de la responsabilidad social corporativa”. En BENAVIDES, J., FERNÁNDEZ, J.L. y VILLAGRA, N. *La ética y la responsabilidad social de las empresas y organizaciones*. Madrid: Cátedra Javier Benjumea, Universidad Pontificia de Comillas, 2006, pp. 141 a 152. MONEVA, J.M., RIVERA, J.M. y MUÑOZ, M.J. “The Corporate Stakeholder Commitment and Social and Financial Performance”. Vol. 107. Nº.1. *Industrial Management and Data Systems*, 2007.

<sup>243</sup> Según LIZCANO, J.L. y NIETO, P. *La Semántica de la Responsabilidad Social Corporativa*, *op.cit.*,p.16, declaran para referirse a la Responsabilidad Social Corporativa como la “capacidad moral, legal, o mental de una corporación (grupo de individuos integrados por Ley como uno solo en derechos y deberes) para responder en aquellas áreas de la propia conducta y obligaciones referentes a la sociedad (...) Dos ámbitos, por lo tanto, claramente diferenciados, responsabilidad en el plano del compromiso y mentalización (pensamiento estratégico), y comportamiento en el plano de la acción (sistemas de dirección y gestión)”. NIETO, M. “Difusión de la responsabilidad social corporativa en la empresa española”. Nº.106. *Economistas*, 2005, p.42, “los problemas generados por las asimetrías de información (problemas de mal gobierno) y las externalidades negativas (problemas medioambientales), cuando son percibidos y valor por los grupos de interés, incrementan los costes de oportunidad de realizar ciertas actividades económicas. Por este motivo una determina empresa gastará en RSC hasta compensar los costes externos que son imputables a sus actividades y que soportan los grupos de interés (reflejo de sus costes de oportunidad). Es decir, el gasto en RSC deberá coincidir con el sobreprecio que los clientes están dispuestos a pagar por disfrutar los bienes y servicios producidos bajo criterios de RSE. Así, las prácticas de RSE pueden

se ha tener en estima los intereses de la comunidad<sup>244</sup> que la rodea. De suerte tal que la RSE interviene sobre diferentes ópticas de actuación: la financiera, en cuanto que persigue la rentabilidad de la empresa y su continuidad; también corporativa, al atraer la actuación de un buen gobierno corporativo; de recursos humanos, al vigilar y mejorar el capital humano; medioambiental, con el respeto al medio ambiente y el empleo sostenible de los recursos; asimismo, el entorno social, puesto que con todo ello se busca beneficiar a la sociedad en general<sup>245</sup>. Como se puede desprender, la RSE atrae hacia sí diferentes ámbitos materiales que, precisamente, por su amplitud y globalidad en muchas ocasiones es difícil abarcarla adecuadamente en todas sus perspectivas y manifestaciones.

En verdad, nadie discute el “rol” que han de cumplir las empresas/organizaciones en la sociedad donde actúan y, en consecuencia, el reconocimiento y cuidado de que su contribución resulta cada vez más indispensable para avanzar en los mercados globales, pero sin descuidar el compromiso de la integración de lo económico, lo social y lo medioambiental. Resulta relevante así, la adopción de la RSE como fórmula a expandir, aunque no se desconoce tampoco de los posibles riesgos que ha de asumir adecuadamente cualquier empresa, toda vez que aquella se convierte en un elemento indiscutible de gestión empresarial y herramienta estratégica de posicionamiento y valoración positiva dentro del mercado. Compartimos – según la anterior formulación- la opinión de aquellos que señalan que “lo que está en juego en el debate sobre la RSE es un cambio de perspectiva sobre la contribución que se espera de la empresa respecto a la sociedad. No estamos

---

explicarse en términos de racionalidad económica RSE: la eficiencia se conseguirá cuando los costes marginales de producción (o internos) más los costes marginales de las prácticas de RSE (o externos) coincidan con el precio de los bienes y servicios”.

<sup>244</sup> Destaca el papel de la empresa que adopta la RSE: FERNÁNDEZ-ALBOR BALTAR, A. en el prólogo de la obra AA.VV. *Gobierno Corporativo y responsabilidad social de las empresas*. Elena F. PÉREZ CARRILLO (Coord.). Madrid: Marcial Pons, 2009, p. 25, “las empresas son un pilar en los sistemas económicos capitalistas, que pueden y deben beneficiarse de sus oportunidades. Para ello han de seguir unas pautas que implican costes y que abarcan desde el control sobre la elección, remuneración y actividades de sus administradores, al cumplimiento de sus obligaciones contables, de transparencia, fiscales, laborales, ambientales, etcétera”.

<sup>245</sup> Vid., CORTINA, A. *Hasta un pueblo de demonios. Ética pública y sociedad*. Taurus, 1998, pp. 3 y ss. Se destaca a EMBID IRUJO de la obra AA.VV. *Responsabilidad social de la empresa y Derecho Mercantil*. (Dir. R. ALFONSO SÁNCHEZ). Granada: Comares, 2011, pp. XVII y XVIII, al opinar que “resulta indudable la ‘doble faz’ de la responsabilidad social corporativa, en cuanto implica, de un lado, el propósito de integrar en el funcionamiento cotidiano de la empresa pautas no coincidentes con la exclusiva maximización del beneficio, sin perjuicio de que, de otro lado, la calificación como empresa responsable sea un poderoso instrumento de marketing de la misma, con la consiguiente repercusión positiva en la cuenta de resultados”.

hablando simplemente de prácticas empresariales, de productos o servicios; estamos hablando también de valores, sentido y legitimidad”<sup>246</sup>.

Se alcanza a vislumbrar que para acoger a la RSE y su proceder, el planteamiento de partida estribe en saber cuál va a ser el recorrido de la empresa/organización, cuáles son los riesgos a gestionar derivados de esta RSE, en especial, la gerencia de los riesgos estratégicos de una empresa, -que en este caso, bien puede ser una Compañía Aseguradora-, cómo se encuadran dentro de su entorno y, a la vez, siendo consciente, responsable y sostenible en su operativa.

Parece claro que sobre la Responsabilidad Social Empresarial se ha escrito y escribirá por ser un tema crucial<sup>247</sup> en el entorno que nos rodea. Además, téngase presente que la formulación de la RSE se ha de involucrar dentro del “ser” (identidad)<sup>248</sup> de toda organización empresarial y no quedarse en meras intenciones. Si no se actúa o entiende de este modo, la Responsabilidad Social Empresarial se quedará sólo en el aspecto ‘espiritual’ y, su concreción y desarrollo será más que difícil. Luego, se requiere una apuesta para actuar y delimitar los desafíos y retos de índole tanto económicas como de gestión ligadas a la concepción y contenido de la Responsabilidad Social Empresarial<sup>249</sup>.

Siguiendo con la línea argumentativa y de acercamiento a la RSE, destáquese que la sociedad requiere de un comportamiento responsable por parte de sus empresas y organizaciones<sup>250</sup>, toda vez que estas inter-accionan sobre la

---

<sup>246</sup> De acuerdo con LOZANO, Josep M. “De la responsabilidad social de la empresa (RSE) a la empresa responsable y sostenible (ERS)”. N.º.108. *Papeles de Economía Española*, 2006, pp. 43 y 47.

<sup>247</sup> Para GUTHEY, E., MORSING, M. y LANGER, R. “La responsabilidad social corporativa como moda de gestión empresarial”. N.º.150. *Harvard Deusto Business Review*, 2006, p.57, opinan que “(...) a pesar de sus ideas ‘vagas’ y ‘confusas’, se ha convertido en ‘una industria por derecho propio’, con todo el boato y los excesos propios de otras modas de gestión empresarial...Las iniciativas sociales por parte de las empresas ponen de manifiesto la naturaleza básicamente social de la gestión empresarial”. Más, *in totum*, GRANDAD REVILLA, G. *Gestión y comunicación de la responsabilidad social empresarial: claves para un desarrollo competitivo y sostenible*. Madrid: Ediciones Cinca, 2006.

<sup>248</sup> Cfr., MULLERAT, R. “‘Quo Vadis’ responsabilidad social de la empresa”, en *Cinco Días*, 26 de abril de 2010, expresa “el slogan the business of business is business se vea sustituido por the business of business is socially responsible business”. También, GOUJON RUÍZ MELENDRETAS, J.L. *La responsabilidad social corporativa y los procesos de redimensionamiento empresarial*. Madrid: Global Strategies, 2006.

<sup>249</sup> Cfr., GARRIGUES WALKER, A. y TRULLENQUE, F. “Responsabilidad social corporative: ¿papel mojado o necesidad estratégica?”. *Harvard Deusto Business Review*, enero 2008, p.34.

<sup>250</sup> Conforme con VALLAEYS, Frco. “La Responsabilidad Social de las Organizaciones”, *op. ult.cit.*, en pp. 8 y 9, declara que “La Responsabilidad Social, desde una perspectiva organizacional, es: Un Compromiso para identificar y comprender los efectos de sus acciones en el mundo, considerar los impactos social, ambiental y económico, y los puntos de vista de las partes interesadas y asociadas a estos temas (*stakeholders*). Un Compromiso para considerar, concertar y responder de manera coherente (sea negativa o positivamente) a las

sociedad en su actividad cotidiana influyendo con sus actuaciones de una manera tanto positiva como negativa<sup>251</sup>. Agregado a ello, la gestión privada suele ajustarse a los criterios de eficiencia y racionalidad en el empleo de sus recursos, de modo tal que las acciones promocionadas desde la iniciativa privada tienen un carácter marcadamente eficaz. Así las cosas, la sociedad demanda la aportación y existencia de empresas responsables<sup>252</sup>, que estimulen el bienestar para seguir siendo eficientes y racionales, cuestión que también requiere un marco social que les posibilite sustentar el éxito. Esta interdependencia ha de ser equilibrada, puesto que no siempre puede ser forzada a convertir las empresas privadas en ONG o asumir funciones que le corresponden al Estado, con la consiguiente desviación de su naturaleza.

En cualquiera de los casos, parece razonable pensar que una empresa responsable vendrá a generar valor añadido a los diferentes grupos que conforman la estructura empresarial, accionistas, clientes, directivos, personas, proveedores, comunidad, etc., siendo los accionistas el grupo más relevante por ser, precisamente los propietarios de dicha empresa. El interrogante que se plantea a continuación es: ¿Cuál es el valor para los accionistas?. *En términos económicos, valor se define como la capacidad que tiene una empresa para generar flujos de caja en el futuro que, descontados a momento actual, produzcan una rentabilidad sobre el capital invertido adecuada al nivel de riesgo asumido*<sup>253</sup>. No obstante, nos perderíamos el discurso de forma

---

aspiraciones, preocupaciones y necesidades de todas las partes interesadas. Un Compromiso para rendir cuentas de sus decisiones, acciones e impactos a las partes interesadas, con transparencia. Un Compromiso para dar respuesta a los problemas que se presentan y cumplir con lo declarado y pactado en la Misión y Visión y los acuerdos firmados de la organización (ser confiable). Es en base a esta definición precisa y exigente del término “Responsabilidad”, apoyada en una gestión transparente y participativa (...) Esto implica que las organizaciones sepan *responder por* sus acciones (deseadas y planificadas) y los impactos de estas (muchas veces no deseados ni planificados) y sepan *responder a* las partes interesadas directamente vinculadas con ellas (sus empleados, clientes y proveedores directos, accionistas, etc.) y, más allá, a todos los grupos que pueden estar afectados por los impactos de sus acciones, que estos grupos se constituyan en interlocutores vinculados con las organizaciones (como asociaciones de consumidores, instituciones públicas, ONGs medioambientales, etc.) o queden al estado de interlocutores potenciales (como los televidentes, los niños residentes de una cuenca, o las generaciones futuras...).

<sup>251</sup> Así se manifiesta GARRIGUES WALKER, A. y TRULLENQUE, F. “Responsabilidad social corporativa: ¿papel mojado o necesidad estratégica?”, *op.cit.*, p.19: “muchas empresas se habían dedicado a velar casi exclusivamente por su propios intereses para obtener los mayores resultados económicos posibles y, a menudo, sin considerar demasiado cuáles eran los medios utilizados ni la sostenibilidad real de sus planes a largo plazo. Nos encontrábamos en una economía más primitiva y menos sofisticada en la que conceptos como responsabilidad y sostenibilidad no estaban encima de la mesa”.

<sup>252</sup> *Vid.*, MULLERAT, R. “‘Quo Vadis’ responsabilidad social de la empresa”, *op.cit.*, apunta que “en 2008, el 80% de las 250 mayores empresas del mundo publicaban ya informes sociales o medioambientales y en algunos países como Francia la publicación de informes de sostenibilidad, junto a los económicos, es ya legalmente exigible”.

<sup>253</sup> Según GALIANO, J.P. “La integración de la RSC en la estrategia empresarial: ventajas, retos y dificultades”. En AA.VV. *Gestión y Comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial: claves para un desarrollo competitivo y sostenible*. Madrid: Grupo Editorial Cinca

completa, sino se señalara que los accionistas no son el único grupo que concurre en la estructura y efectividad de una sociedad, toda vez que hay otros grupos de interés, que hay que tener cada vez más en consideración. De modo tal que cualquier modelo de gestión responsable y sostenible ha de tener muy en cuenta las inquietudes que también plantean el resto de grupos de interés, además de ser el basamento de la empresa, puesto que, en definitiva, la satisfacción de todos ellos vienen a generar resultados más efectivos y más sostenibles para sus accionistas y la sociedad en sí. Esta perspectiva de beneficio para la empresa provoca riqueza para todos los grupos de intereses y, en suma, posibilitan un éxito sostenible de la propia empresa.

Nadie discute tampoco que, *ab initio*, las sociedades han de observar una serie de normativas, amén de que han de cumplir una de sus obligaciones o responsabilidad traducida en maximizar y rentabilizar en la medida de lo posible los beneficios y el valor para los accionistas, extremo este último, pues, que no se pone en duda. Este planteamiento es el que ha de mantenerse a lo largo del tiempo, pero también es verdad que el mismo ha de complementarse e integrarse con otra obligación o responsabilidad añadida como es la destinada a incorporar la responsabilidad social dentro de la estructura organizacional de la empresa porque de este modo se beneficia, a la par, al accionista y a la sociedad en general<sup>254</sup>, tal y como venimos insistiendo. En suma, estaríamos ante una evolución o progreso dentro de la gestión de la organización consistente en introducir unas nuevas estrategias en la gerencia destinada a equilibrar una gran variedad de intereses. Al fin y al cabo, lo anterior implica una nueva concienciación de la gestión empresarial al atraer otra serie de valores donde se halla la Responsabilidad Social Empresarial.

Se atisba de lo descrito, que la Responsabilidad Social Empresarial debe formar parte de la identidad estructural<sup>255</sup> y estratégica de cualquier

---

SA, 2006, pp. 57 y ss. También, GARRIGUES WALKER, A. y TRULLENQUE, Frco. "Responsabilidad social corporative: ¿papel mojado o necesidad estratégica?", *op. cit.*, p. 23, puntualizan "valor supone que una empresa es capaz de generar beneficios de forma sostenible –ahora y en el futuro- acordes con su riesgo de negocio. Por tanto, el valor tiene mucho que ver con el futuro y, por ello, con la sostenibilidad de los resultados en el futuro".

<sup>254</sup> *Vid.*, PORTER, M. y KRAMER, M.R. *La filantropía empresarial como ventaja competitiva*, Deusto, 2004, p. 4.

<sup>255</sup> *Cfr.*, CARROLL, A. B. "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral Management of organizacional stakeholderes". N. 34, *Business Horizons*, 1991. pp. 39-48. Véase, además, SOMOZA LÓPEZ, A. y VALLVERDU CALAFELL, J. "Reflexionando acerca de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)". N.º. 75. *Revista AECA*, 2006, pp.4 y 5, se interrogan "si nos planteamos lo que la empresa 'recibe' de la sociedad, por qué no considerar lo que la sociedad recibe de la empresa. En definitiva, si la organización obtiene un beneficio económico que le da rentabilidad a sus activos propios, parecería lógico que también la sociedad obtuviera una rentabilidad sobre los activos que utiliza la empresa, pero que son propiedad de la sociedad...la gran cuestión es, pues, determinar si la contribución de la empresa a la sociedad es mayor o menor que el resultado económico que obtiene". TORTOSA, E. "Responsabilidad social de la empresa: un nuevo modelo de empresa". N.º.108. *Papeles de Economía Española*, 2006, pp. 107 y 108, destaca "sin olvidar que hablar de responsabilidad social de la empresa implica, necesariamente, hacer referencia a la ética empresarial, base y

sociedad<sup>256</sup> –y como no- de cualquier Compañía Aseguradora. Así las cosas, las consecuencias que se derivan de la actuación de las empresas, inclusive, las Compañías aseguradoras, tienen su impronta en el entorno global que los rodea. Y esto es así, no sólo en el plano netamente económico, sino también en la esfera ética y social de su actuación, y no sólo desde la relación de la empresa con sus asociados y miembros, sino de la entidad *per se*. Como puede alcanzarse a comprender dichas actuaciones trascienden más allá, cuando la empresa se ubica en entornos globalizados y, -no resulta extraño ni llamativo-, que hayan sido determinadas instituciones localizadas en ámbitos internacionales los que hayan apelado a tener unas reglas de *mínimis* –no de carácter imperativo sino convencionales y adoptadas voluntariamente- para poder ordenar o regularizar las implicaciones éticas y sociales de las empresas. Sin ir más lejos, nótese lo que declara la Comisión de la UE en orden a la Responsabilidad Social Empresarial como objetivo a observar por las empresas, para lograr que “la economía del conocimiento más competitiva y dinámica del mundo capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con una mayor cohesión social”<sup>257</sup>.

Bajo este panorama explicativo, resulta también imprescindible reseñar algunas notas sobre la evolución<sup>258</sup> de la Responsabilidad Social Empresarial. La RSE

---

sustento del nuevo modelo de empresa que pretende construirse (...) una cultura empresarial que dé respuesta a las exigencias de los diferentes grupos de interés que rodean a la empresa (...) la responsabilidad social aparece como un modo ético de gestionar la empresa, como una herramienta de gestión que ayude a dar respuesta al nuevo modelo de empresa que plantea la ética empresarial”. Igualmente, SAJARDO, RIBAS, BENAVENT, SAZ, SERRA y VILAR. *La responsabilidad social interna de las empresas en España*. Valencia: Tirant Lo Blanch, 2010, pp. 20 y ss.

<sup>256</sup> Véase el informe de la Comisión de las Comunidades Europeas, *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas, 18 de julio de 2001. También el *Global Reporting Initiative, Sustainability Reporting Guidelines*, Boston, USA, 2002.

<sup>257</sup> Véase, COM (2002) 347 Final, Bruxelles, 2 de julio de 2002. Por su lado, *vide*, MUÑOZ TORRES, M<sup>a</sup>.J. “Gobierno y responsabilidad social corporativa”. N.º.3. *Libros de Economía y Empresa*, 2007, p. 9, “el término desarrollo sostenible se conceptúa en el conocido informe Brundtland (Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo, 1988) como aquel que satisface las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades. La introducción de la sostenibilidad en la gestión de las organizaciones, especialmente de las empresas, está vinculada a la naturaleza de los cambios que acontecen en un entorno mundial complejo y en continua evolución. Uno de los motores de cambio es la existencia de nuevas inquietudes y expectativas de los diferentes grupos de interés con los que interactúa la empresa como organización: ciudadanos, consumidores, trabajadores, poderes públicos e inversores, en un contexto de globalización y cambio industrial a gran escala”.

<sup>258</sup> GARRIGUES WALKER, A. y TRULLENQUE, Frco. “Responsabilidad social corporative: ¿papel mojado o necesidad estratégica?”, *op.cit.*, pp.26 y ss. También, JÁUREGUI, R. “La empresa responsable en la nueva sociedad”. N.º.106. *Economistas*, 2005, pp. 46 y ss. Para CUERVO, A. “La maximización del valor para el accionista versus la responsabilidad social corporativa ¿compatibilidad?”. N.º.106. *Economistas*, 2005, p. 17, “la empresa incorpora los criterios de responsabilidad social y medioambiental por tres tipos de razones que pueden condicionar el objetivo básico de maximizar el valor de la empresa: 1) el cumplimiento de las leyes y la presión de la sociedad; 2) la presión de los mercados de productos e *inputs*, como

se muestra en diferentes fases que ha recorrido un camino<sup>259</sup> cada vez más dirigido a la perfección, si bien todavía nos quedan muchos obstáculos y paradas en el camino por realizar. En este recorrido nos encontramos, en una primera fase, con una Responsabilidad Social desintegrada, para pasar después a una Responsabilidad Social comunicativa y llegar a la Responsabilidad Social estratégica en la que nos ubicamos en la actualidad. En esta fase, el propósito no es sólo comunicar sino el dato de crear, a través de una actuación responsable, ventajas competitivas que realcen el modelo de negocio de una empresa respecto a otras. Este estadio más avanzado supone integrar la RSE dentro de la identidad, la naturaleza y la estrategia de la empresa. La pregunta que se cuestiona –a continuación– es: ¿cómo incluir la RSE en la estrategia empresarial?. La respuesta tiene diferentes implicaciones, si bien todas se concentran en seleccionar aquellos aspectos de la RSE de especial relieve en orden a generar valor a la empresa, en particular, delimitando estrategias enfocadas, integradas y sinérgicas con las apuestas estratégicas tradicionales –ya conocidas– desde el punto de vista económico y de gerencia del negocio. A tal fin, la confección de un “mapa estratégico responsable” nos facilitaría incorporar las apuestas de RSE en la estrategia de negocio, priorizando los aspectos esenciales que tienden a la excelencia de la empresa.

A la luz de lo reseñado, tampoco se ha de desconocer la formulación de la RSE como conjunto de criterios/ parámetros de evaluación del riesgo<sup>260</sup>. Adviértase, además, que la RSE plantea diversas facetas y, de ahí que su concepto, tenga que confeccionarse desde una perspectiva integradora, sin embargo, observamos como la literatura sobre responsabilidad social empresarial se analiza e investiga alrededor de diferentes áreas de investigación interconectadas (finanzas, organización, contabilidad, economía, comercialización, ética empresarial) y, en menor medida, estudiada por el Derecho. Pero lo

---

forma de evitar riesgos para la empresa y como instrumento de cambio en las preferencias de los consumidores; 3) la RSE como parte de la estrategia competitiva empresarial, para generar activos intangibles y protección. En suma, *capital moral* que contribuye a la creación de riqueza para los accionistas”. VELERDAS PERALTA, Á. “Aproximación jurídica a la Responsabilidad Social Corporativa”. En AA.VV. *Responsabilidad social de la empresa y Derecho Mercantil*. (Dir. R. ALFONSO SÁNCHEZ). Granada: Comares, 2011, pp. 3 y ss.

<sup>259</sup> Declara GARCÍA CALVENTE, Y. “El Derecho financiero y tributario ante la responsabilidad social de la empresa”. AA.VV. *La responsabilidad social empresarial: un nuevo reto para el Derecho*. FERNÁNDEZ AMOR y GALA DURÁN (Coords.). Madrid: Marcial Pons, 2009, pp.22 y 23, “la génesis de la RSE suele localizarse en la proliferación de escándalos empresariales con gran repercusión mediática que provocaron la desconfianza de la sociedad en la empresa. Baste recordar el caso *Watergate*, que conmocionó a la ciudadanía y tuvo consecuencias políticas por todos conocidas. Paulatinamente, la confianza, la credibilidad, se fue convirtiendo en un valor empresarial y se afianzó la idea de que para generar beneficio las empresas, además de tomar decisiones adecuadas, deben comportarse de forma ética (...)”. ESTEBAN LEGARETA, R. y ROJO TORRECILLA, E. “Responsabilidad social empresarial y colectivos desfavorecidos”. AA.VV. *La responsabilidad social empresarial: un nuevo reto para el Derecho*. FERNÁNDEZ AMOR y GALA DURÁN (Coords.). Madrid: Marcial Pons, 2009, pp.131 y ss.

<sup>260</sup> Cfr., MUÑOZ TORRES, M<sup>a</sup>.J. “Gobierno y responsabilidad social corporativa”. *Op.cit.*, p. 9.

anterior no ha de ser obstáculo, sino al contrario, para profundizar en el debate abierto de la RSE desde la óptica del Derecho<sup>261</sup> y, en especial, el Derecho Mercantil<sup>262</sup>.

---

<sup>261</sup> Vid., FERNÁNDEZ DE LA GANDARA, L. *Derecho, Ética y Negocios*. Alicante: Universidad de Alicante, 1993. ESTEBAN VELASCO, G. et Alii. *Responsabilidad Social Corporativa: Aspectos Jurídicos- Económicos*. Castellón de la Plana: Universidad Jaume I, 2005.pp. 89-90.

<sup>262</sup> Se ha de tener presente, también las conexiones e implicaciones de la RSE con la tutela de los consumidores y usuarios (entre otros extremos) y, dentro del ámbito del Derecho Mercantil, la aplicación y observancia del Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias, (BOE Nº. 287, 30 de noviembre de 2007). En particular, se ha de considerar el Libro III, relativo a la Responsabilidad Civil por bienes o servicios defectuosos. Por su parte, describe José VARGAS NIELLO, Taller ISO-COPOLCO, junio 2002 y en *Código de Conducta del Consumidor para la Gran Empresa, Consumers International*, octubre 1997: "Para los consumidores existen materias muy sensibles que las empresas deberían asumir en sus iniciativas de responsabilidad social. Algunas de ellas son:

- El respeto por las leyes que garantizan la competencia, evitando políticas de concentración monopólica.
- El desarrollo de prácticas comerciales transparentes que no abusen de la falta de conocimientos y experiencia de los consumidores.
- El respeto por las normas nacionales e internacionales que hagan que los productos y servicios distribuidos a los consumidores sean seguros, amigables con el medio ambiente, se puedan usar para los fines a los que están destinados y que sean regularmente controlados por las empresas.
- La necesidad de proporcionar información veraz, clara y oportuna, cuidando que el nivel de información sea el mismo en todos los países en que opera la empresa.
- La entrega de garantías efectivas a los consumidores por los bienes defectuosos y hacerlo más allá de cualquier obligación legal". Asimismo, nótese que se precisa como ámbito de gestión de la RSE la protección de los consumidores en [http://www.observatoriorisc.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=77&Itemid=114&lang=es](http://www.observatoriorisc.org/index.php?option=com_content&view=article&id=77&Itemid=114&lang=es) (consultado el 13 de enero de 2011), al relatar que "las directrices de las Naciones Unidas para protección del consumidor, se basan en ocho principios que legitiman internacionalmente los intereses de los consumidores: el derecho al acceso a bienes y servicios básicos, el derecho a la seguridad, el derecho a la salud, el derecho a la información, el derecho a elegir, el derecho a ser escuchados y reclamar, el derecho a la educación como consumidor, así como el derecho a la sostenibilidad. Las corporaciones deberían ayudar a implementar los principios de producción y consumo sostenible, según lo establecido por tratados nacionales e internacionales. El derecho del consumidor a una producción y un consumo sostenibles están especificados, entre otros, en la Declaración de Río, en el Informe Brundtland y en la Unión Europea". Otras manifestaciones de relación entre RSE y el Derecho Mercantil, puede observarse, *in extenso*, en la obra colectiva coordinada por ALFONSO SÁNCHEZ, Rosalía (AA.VV.). *Responsabilidad social de la empresa y Derecho Mercantil*. Granada: Comares, 2011. Subrayar las palabras del Prof. EMBID IRUJO de la obra AA.VV. *Responsabilidad social de la empresa y Derecho Mercantil*. (Dir. R. ALFONSO SÁNCHEZ). Granada: Comares, 2011, pp. XVIII: "la responsabilidad social corporativa incide de manera significativa en numerosos sectores del ordenamiento jurídico, sobre todo, como es natural, en aquellos donde la empresa puede llegar a constituir el 'centro organizador' de la disciplina positiva. De entre esos sectores del ordenamiento jurídico interesados en el tratamiento de la empresa, la repercusión más honda de nuestra figura se produce, tal vez en el Derecho mercantil, por ser en su ámbito donde se contiene la disciplina jurídica más completa sobre la empresa, en lo relativo tanto a su organización, como al desarrollo de su actividad en el mercado". MARTÍ MOYA, V. "La responsabilidad social corporativa y el derecho de la competencia", *op. ult.cit.*, p. 57.

## 4.2. CONCEPTO Y NORMALIZACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)<sup>263</sup>, como ya se ha anticipado, se construye bajo la asunción voluntaria por parte de las empresas de responsabilidades derivadas de los efectos de su actividad<sup>264</sup> sobre el mercado, la sociedad, el medio ambiente y las condiciones del desarrollo humano<sup>265</sup>. Este planteamiento aparece

---

<sup>263</sup> Conforme a LIZCANO, J.L. y NIETO, P. *La Semántica de la Responsabilidad Social Corporativa*, *op.cit.*, p. 18, explican que “a simple vista podría decirse que las definiciones de los diccionarios para el término ‘corporación’ se ajustan mejor a la concepción social de empresa, en tanto en cuanto se hace mención expresa de su composición humana (personas) con capacidades de autogobierno y derechos y obligaciones legalmente reconocidos. El término ‘empresa’, por su parte, hace mención explícita a una finalidad económica y mercantil de la organización con ánimo de lucro. No obstante, ambos términos describen una misma realidad: conjunto de personas que se organizan en torno a una actividad económica (industrial, mercantil o de prestación de servicios) con el objetivo de obtener beneficios (lucro). Por tanto, responsabilidad social corporativas y responsabilidad social de la empresa pueden considerarse expresiones y términos sinónimos”.

<sup>264</sup> Para SÁNCHEZ HUETE, M.A. “La acción social y la responsabilidad social. Posibilidades y límites de la intervención normativa financiera”. AA.VV. *La responsabilidad social empresarial: un nuevo reto para el Derecho*. FERNÁNDEZ AMOR y GALA DURÁN (Coords.). Madrid: Marcial Pons, 2009, p.89, dice “la responsabilidad social parte de las premisas éticas del comportamiento no tan sólo de los individuos que componen la empresa, sino de su actuación como tal. Pero, además, se trata de un comportamiento ético transido de consideraciones prácticas, en ningún modo altruista. El mismo permite obtener rentabilidades, abaratar costes en la medida que evita conflictos –por ejemplo con trabajadores-, busca corresponsabilizar y entusiasmar con proyectos, pretende mejorar la gestión del riesgo, la posición en el mercado, el funcionamiento de la organización y reforzar las relaciones con los agentes políticas y sociales”. Y añade, en p. 91, “el concepto de RS posee un contenido difuso y contingente; difuso, por cuanto carece de una delimitación concreta; y contingente, al depender de lo que la Ley considere en cada situación como obligatorio”.

<sup>265</sup> *Cfr.*, en este sentido, la opinión de DEL REY GUANTER, S. “Responsabilidad social empresarial y orden social: algunas reflexiones sobre sus conexiones semánticas (o terminológicas) y sustanciales”. *Op.cit.*, pp.43 y 44, “de un conjunto de recomendaciones a nivel de organismos internacionales y europeos y de un creciente número de empresas (especialmente multinacionales) que, con distintos nombres y contenidos, han desarrollado y están desarrollando de forma creciente unas políticas empresariales que, aunque con distintos contenidos (e incluso denominación) pueden ser incluíbles dentro de una concepción amplia de la denominada *responsabilidad social empresarial*. (...) la falta incluso de una aceptada definición de RSE, lo cual hace complejo no sólo su identificación, sino, sobre todo, sus posibles vinculaciones con el ámbito jurídico propio del orden social”. También, GARCIA VILCHEZ, E.J. “La responsabilidad social y su importancia en la gestión empresarial”. *Qualitas Hodie*, noviembre-diciembre, 2006, p. 67. FERNÁNDEZ AMOR y GALA DURÁN (Coords.). Madrid: Marcial Pons, 2009 pp. 117 y 118. MUÑOZ TORRES, M<sup>o</sup>.J. “Gobierno y responsabilidad social corporativa”. *Op.cit.*, p. 8, destaca que “la denominada responsabilidad social corporativa supone la integración por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores, al tiempo que constituye la contribución empresarial al *desarrollo sostenible*”. Igualmente, GARCÍA CLAVENTE, Y. “Fomento de la inversión socialmente responsable a través de incentivos fiscales”. AA.VV. *La responsabilidad social empresarial: un nuevo reto*

consensuado por todos aquellos<sup>266</sup> que admiten la existencia y consecuencias de la RSE.

Observemos seguidamente algunas de las definiciones más relevantes, a saber:

En el ámbito de actuación de la Unión Europea<sup>267</sup>, cabe destacar el *libro Verde de la Unión Europea*<sup>268</sup>, donde se relata que “(...) la responsabilidad principal

---

*para el Derecho.* FISHER, J. “Social responsibility and ethics: Clarifying the concepts”. Nº.52. *Journal of Business Ethics*, 2004, pp. 391 a 400. GARRIGA, E. y MELÉ, D. “Corporate social responsibility theories: Mapping the territory”. Nº.53. *Journal of Business Ethics*, 2004, pp. 51-71. TORTOSA, E. “Responsabilidad social de la empresa: un nuevo modelo de empresa”. *Op.cit.*, p. 112, destaca, por su lado, que “la empresa socialmente responsable es aquella que, en sus actuaciones, asume la responsabilidad de producir un beneficio económico, social y medioambiental interna, externa y globalmente, tanto en su vertiente de dar cuentas como en su vertiente de dar respuesta. Y, además, todo esto ha de formar parte de su cultura empresarial (...) Y esta cultura, por supuesto, ha de tener como sustento un criterio ético de comportamiento por parte de las empresas, es decir, una ética empresarial”. Dentro del sector asegurador, *cf.*, el documento “La Responsabilidad Social Corporativa en el Sector Asegurador. La RSC generadora de valor. Experiencias al alcance de todos”, mayo 2010, donde se ofrecen diferentes definiciones en torno a la RSC, p.20, “*compromiso real y basado en la acción de aportar el máximo valor posible y equilibrado a sus grupos de interés directos (accionistas, clientes, empleados y proveedores) y al conjunto de las sociedad en las que opera*”. También destacar aquella que señala “*contribución voluntaria dirigida a la mejora social, económica y medioambiental para impulsar el conocimiento y reputación de la empresa*”.

<sup>266</sup> LIBERTINI, M. “Impresa e finalità sociali. Riflessioni sulla teoria della responsabilità sociale dell’impresa”. *Riv. Soc.*, genn-febb., 2009.pp. 17 y ss. EMBID IRUJO, J.M. “Responsabilidad social corporativa y capital riesgo”. Nº.3. *Revista de Capital Riesgo*, 2009.pp. 6 y ss.

<sup>267</sup> Yendo más allá a la normativa constitutiva suprema, precisa FUENTES GANZO, E. “La responsabilidad social corporativa. Su dimensión normativa: implicaciones para las empresas españolas”, *op. cit.*, en pp.6 y 7, “la Constitución Europea. Herencia de los Tratados constitutivos. La Unión Europea posee una carta o estatuto normativo básico, que primero desde su fundación en el Tratado de Roma era su “*norma normarum*” (...) Dentro del desarrollo normativo de este extenso texto constitucional se recogen artículos que orbitan en torno a dos conceptos fundamentales asumidos a por los Estados miembros, por un lado el fundamento propio de los estados de derecho de la libertad de empresa (art. II, 76 del Tratado), pero al mismo tiempo se establecen límites a la misma. En consonancia con los otros principios normativos provenientes del Estado social de Derecho, estableciendo como límite a la misma ‘el derecho de la propia Unión’, lo que abre la vía normativa para introducir con rango normativo, entre otras, las cuestiones de RSC. Abierta esta vía futura se regulan no obstante tres aspectos dentro del ámbito normativo que puede ser la RSC: - el desarrollo sostenible y la protección del medio ambiente (art. II, 97).- la protección del consumidor (art. II, 98). La ayuda humanitaria a terceros países (art. III, 321)”.

<sup>268</sup> Así se manifiesta TORTOSA, E. “Responsabilidad social de la empresa: un nuevo modelo de empresa”, *op.ult.cit.*, p. 111. Por su parte, destaca FUENTES GANZO, E. “La responsabilidad social corporativa. Su dimensión normativa: implicaciones para las empresas españolas”, *op. cit.*, pp. 7 y 8, “desde una perspectiva aplicativa y práctica por parte del Derecho de la Unión y del de cada Estado miembro hay que situar el Libro Verde como un instrumento jurídico aplicativo: algo más que una mera declaración de intenciones y algo menos que una norma jurídica de carácter positivo, pero que en un sistema jurídico como el español o los de tipo continental tiene efectos jurídicos como fuente del Derecho conforme a lo que preceptúa el art. 1.4 del Código Civil (...) y en este sentido como documento normativo de

de las empresas consiste en generar beneficios, pueden contribuir al mismo tiempo al logro de objetivos sociales y medioambientales, integrando la responsabilidad social como inversión estratégica en el núcleo de su estrategia empresarial, sus instrumentos de gestión y sus actividades”. Agregado a este preludio, el libro Verde, viene a conceptualizar que se entiende por RSE: *la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con los interlocutores*<sup>269</sup>.

También, bajo la misma sintonía, en la Comunicación de 2 de julio de 2002, presentada por la Comisión Europea en pos de explicar y reflexionar acerca de las discusiones surgidas a raíz del Libro Verde<sup>270</sup>, se argüía la creación de informes sociales en los que se implementarán exhaustivas informaciones sobre las políticas empresariales en torno al empleo y a las condiciones de trabajo, entre otros extremos.

Con el correr del tiempo, nos encontramos, a su vez, la Comunicación de la Comisión, de 22 de marzo de 2006, que seguía con los mismos derroteros de debate y reflexión en torno a la RSE<sup>271</sup>.

Junto a las reglas descritas, no puede pasarse por alto la labor de las diferentes instituciones encargadas de la estandarización de normas en torno a la RSE. A nivel europeo, en paralelo con las iniciativas internacionales, se ha constituido una Asociación bajo las siglas CSR (*Corporate Social Responsibility*), que acoge y traslada los principios creados por la WBCSR y la SAL, reuniendo sus propios estándares que funcionan como *Bench marks* susceptibles de incorporarse a los Balances sociales de las empresas<sup>272</sup>.

---

la Comisión son Principios del Derecho, es decir la interpretación auténtica que la Comisión confiere a los mismos”. VELERDAS PERALTA, Á. “Aproximación jurídica a la Responsabilidad Social Corporativa”, *op.ult.cit.*, p.11.

<sup>269</sup> Cfr., el documento *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, Bruxelles, 18 de julio de 2001, COM (2001) 366 Final.

<sup>270</sup> Véase, para mayor información, *La responsabilidad social de las empresas. Una contribución a un desarrollo sostenible*, COM (2002) 347 Final, de 2 de julio de 2002. Al respecto, cfr., TOVAR, A. y VALDÉS DE LA VEGA, B. “Sobre el concepto de responsabilidad social de las empresas: un análisis europeo comparado”. Vol. 27. Nº.2. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, Universidad Complutense de Madrid, 2009. pp. 53 a 75. NAVARRO MATAMOROS, L. “La responsabilidad social de la empresa en el ámbito de la Unión Europea”. En AA.VV. *Responsabilidad social de la empresa y Derecho Mercantil*. (Dir. R. ALFONSO SÁNCHEZ). Granada: Comares, 2011, pp.31 y ss., especialmente, pp. 33 y ss.

<sup>271</sup> Cfr., *Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas*, COM (2006) 136 Final.

<sup>272</sup> CUESTA GONZÁLEZ, M. et Alii. “Promoción institucional de la Responsabilidad Social Corporativa. Iniciativas internacionales y nacionales”. Nº.2775, *Boletín Económico ICE*, 2003, pp. 9 – 20. Sintetiza la situación FUENTES GANZO, E. “La responsabilidad social corporativa. Su dimensión normativa: implicaciones para las empresas españolas”, *op. cit.*, p. 2, “desde tiempos recientes estamos asistiendo, también, a una toma de conciencia que postula

Durante el transcurso de los años han surgido bastantes informes, foros, recomendaciones y trabajos que aparecen y giran alrededor de la RSE en orden de diseñar sus límites, estudiar su implementación y consecuencias en las empresas –todo tipo de empresas- y cómo ello incide, además, en la economía y en la sociedad en general.

A nivel internacional, otra de las pautas a tener en consideración viene proporcionado por el *Pacto Mundial propuesto por Naciones Unidas*<sup>273</sup>, que es la encargada de ilustrar una serie de principios encuadrados como marco de referencia por el que se rijan las sociedades y empresas, que quieran actuar socialmente responsables. Esta herramienta se acoge de manera voluntaria e implica un compromiso y tendencia a alinearse en el cumplimiento de una serie de principios que afectan y se sintetizan en determinadas temáticas, tales como instrumentos anti-corrupción, derechos humanos, pautas laborales, medio ambiente y sostenibilidad<sup>274</sup>.

En similar línea de comportamiento, nos encontramos con la tarea llevada a cabo por la OCDE, en concreto, a través de las *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*, donde se contienen recomendaciones destinadas a los poderes ejecutivos y públicos. Las reglas son de naturaleza voluntaria que establecen conductas empresariales responsables dentro del respeto y observancia a la legislación existente.

Pese a lo reseñado, se constata que aún faltan reglas de estandarización de la RSE, en este sentido, se está y sigue trabajando, toda vez que la no existencia de estándares unificados impide que las Empresas asuman y se comprometan con los criterios sobre los que se asienta la RSE. En este sentido, resulta de interés la aprobación de la Guía ISO 26000 sobre RSE. En efecto, el 3 de noviembre de 2010, la *International Standard Organization* (ISO) presentó públicamente en Ginebra la ‘Guía ISO 26000 sobre responsabilidad social’, una guía que pretende guiar tanto a compañías como al sector público en responsabilidad social. Según ISO, proporcionará orientación sobre los principios básicos de responsabilidad social y sobre la manera de integrar el

---

encontrar parámetros que midan no sólo el tradicional y estrecho concepto de eficiencia de la empresa en términos de maximización y productividad, sino también en términos de “eficiencia social” a través del Balance Social al tiempo que asistimos a una progresiva armonización y ‘presión regulatoria’ de la RSE, apareciendo regulaciones, estándares y códigos dando paso a un debate sobre su obligatoriedad o voluntariedad, que tiene su hito inicial en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, seguido de directrices de la OCDE, el Libro Verde de la Unión Europea sobre el marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas, amén de otros estándares normativos (la mayoría europeos)”. FERNÁNDEZ GAGO, R. *La Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*, Madrid: Thomson-Civitas, 2005, Capítulo 2, se da buena cuenta de los instrumentos normativos alrededor de la materia de RSE.

<sup>273</sup> TORTOSA, E. “Responsabilidad social de la empresa: un nuevo modelo de empresa”. *Op.cit.*, p. 111.

<sup>274</sup> *Cfr.*, GARCÍA CALVENTE, Y. “El Derecho financiero y tributario ante la responsabilidad social de la empresa”. *Op.cit.*, p. 27.

comportamiento socialmente responsable en las estrategias, sistemas de prácticas y procesos de las empresas. La orientación de la guía está basada en las buenas prácticas ya existentes tanto en el sector público como privado, y desde la organización de estandarización se considera como coherente y complementaria a las declaraciones y convenciones de las Naciones Unidas y sus organismos. Sumada a esta labor de estandarización, uno de los mayores pasos a favor de la integración es el llevado a cabo por *Global Reporting Initiative* (GRI)<sup>275</sup> y el *The Prince's Accounting for Sustainability Project* (A4S) con la presentación de su iniciativa *International Integrated Reporting Committee* (IIRC), mediante las cuales se buscarán el modo de integrar la denominada información ESG (ambiental, social y de gobierno corporativo) en los balances financieros anuales. El organismo internacional fundamenta su iniciativa en el hecho de que la información actualmente requerida conforme a normas contables y de cotización en bolsa no refleja plenamente a los factores ambientales y que, además, cuando la información sí es divulgada apenas tiene relación con el desempeño financiero y la dirección estratégica.

A nivel doméstico<sup>276</sup>, también nos hallamos con instituciones encargadas del análisis y debate en torno a la RSE, baste mencionar el Real Decreto 221/2008<sup>277</sup>, de 15 de febrero, por el que se crea y regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas<sup>278</sup>, cuya finalidad es incentivar y

---

<sup>275</sup> GRI (*Global Reporting Initiative*), véase a <http://www.globalreporting.org/Home>

<sup>276</sup> Dice FUENTES GANZO, E. "La responsabilidad social corporativa. Su dimensión normativa: implicaciones para las empresas españolas", *op. cit.*, p. 15, "en los tiempos más recientes, como la jurisprudencia española está asumiendo criterios y principios de RSC en la resolución de conflictos públicos y privados, que, desde luego trascienden tanto relaciones contractuales como de propiedad privada (Sentencia 97/2002 de 22 de mayo de 2002)". NIETO ANTOLÍN, M. "¿Por qué adoptan criterios de R.S.C. las empresas españolas?", *Economistas*, enero, 2005, pp. 253-259.

<sup>277</sup> Véase, el Real Decreto 1469/2008, de 5 de septiembre, por el que se modifica el Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, por el que se crea y regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (BOE N.º.229, 22 de septiembre de 2008).

<sup>278</sup> Prescribe su artículo 3. *Objetivos*.

*Los objetivos del Consejo serán:*

- a. *Constituir un foro de debate sobre Responsabilidad Social de las Empresas entre las Organizaciones Empresariales y Sindicales más representativas, Administraciones públicas y otras organizaciones e instituciones de reconocida representatividad en al ámbito de la Responsabilidad Social de las Empresas que sirva como marco de referencia para el desarrollo de la Responsabilidad Social de las Empresas en España.*
- b. *Fomentar las iniciativas sobre Responsabilidad Social de las Empresas, proponiendo al Gobierno, en el marco de sus funciones asesoras y consultivas, medidas que vayan en ese sentido, prestando una atención especial a la singularidad de las PYMES.*
- c. *Informar, en su caso, sobre las iniciativas y regulaciones públicas que afecten a las actuaciones de empresas, organizaciones e instituciones públicas y privadas, que*

promocionar las políticas de RSE en España. En efecto, se ha de tener en cuenta las iniciativas nacionales como la llevada a cabo por el Foro de Expertos en Responsabilidad Social de la Empresa, a tal propósito, el ejecutivo español en aras de estimular la RSE como parámetro de referencia y debate en el entorno empresarial europeo, ha creado el Foro de Expertos en Responsabilidad Social de la Empresa, con el fin de desarrollar una dialéctica que contribuya a fijar una serie de políticas públicas, tales como, a modo de ejemplo: “regular y universalizar los aspectos cruciales que dan credibilidad y rigor a la responsabilidad social de la empresa: el reporte de las empresas a las partes interesadas y a la sociedad en general y la verificación de dicho reporte”.

Recuérdese aquí que con la vigencia de la LES, también se proporciona una serie de pautas delimitadoras, tal y como hemos puesto de relieve al inicio de este trabajo.

En esta secuencia y recorrido documental, hemos de estar con GARCÍA CALVENTE<sup>279</sup>, cuando señala que “es importante diferenciar la RSE de conceptos que están relacionados con ella por hacer alusión también a actuaciones empresariales vinculadas directa o indirectamente con fines no lucrativos, como la filantropía, la beneficencia y la caridad”. Extremo éste, que será estudiado en la delimitación de las características identificadoras de la RSE.

Sea como fuere, los textos mencionados nos ofrecen luz entorno a lo que ha de concebirse como RSE<sup>280</sup>, aunque también se infiere que la noción de

---

*constituyen un valor añadido al cumplimiento de sus obligaciones legales, contribuyendo a la vez al progreso social y económico en el marco de un desarrollo sostenible.*

d. *Promocionar estándares y/o características de las memorias y/o informes de Responsabilidad Social de las Empresas y de sostenibilidad, así como herramientas más adecuadas para su elaboración y seguimiento.*

e. *Analizar el desarrollo de la Responsabilidad Social de las Empresas en España, la Unión Europea y países terceros, e informar sobre actuaciones en materia de Responsabilidad Social de las Empresas.*

<sup>279</sup> Según GARCÍA CALVENTE, Y. “El Derecho financiero y tributario ante la responsabilidad social de la empresa”, *op. ult.cit.*, p. 28.

<sup>280</sup> LOZANO, Josep María. “De la gestión del riesgo a la empresa ciudadana: los estadios de evolución de la RSE”, 20 de abril de 2009, en [www.diarioresponsable.com/.../8647-de-la-gestion-del-riesgo-a-la-empresa-ciudadana-los-estadios-de-evolucion-de-la-rse?..](http://www.diarioresponsable.com/.../8647-de-la-gestion-del-riesgo-a-la-empresa-ciudadana-los-estadios-de-evolucion-de-la-rse?..) (consultado el 12 de noviembre de 2010), expresa que “hablar de RSE resulta complejo. Las numerosas definiciones que se han dado de este concepto pone de manifiesto el debate, no sólo académico, sino también político, que existe sobre la materia. No obstante, la mayoría de las definiciones de la RSE coinciden en señalar que se trata de un proceso de reflexión activa desde la empresa acerca de sus relaciones con su entorno y sus grupos de interés”. A modo paradigmático, véase el Informe Anual 2009-Mapfre, en la página web: <http://www.mapfre.com>, que señala “Para Mapfre, la Responsabilidad Social es un compromiso voluntario estratégico que implica procurar la consecución de sus objetivos empresariales cumpliendo rigurosamente sus obligaciones contractuales y legales, aplicando criterios de equidad en las relaciones con

responsabilidad social empresarial comporta diferentes significados<sup>281</sup>, a modo de ejemplo, una de las acepciones se vincula a la responsabilidad que detentan los administradores/gestores de la sociedad por su actos y desempeños frente a los socios, la sociedad, los acreedores, terceros, etc. Esto es, responsabilidad como derivación más genérica de la institución de la responsabilidad por daños y menoscabos que se contemplan en nuestro Código civil y, en particular, en la antigua Ley de Sociedades Anónimas, ahora en el Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capitales (Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio), tal y como analizaremos más adelante. Pero también se nos revelan otros significados cuando añadimos el calificativo social a la responsabilidad, ilustrada en garantizar el éxito de una empresa incorporando consideraciones sociales y medioambientales en las actividades de las empresas. En otros términos, satisfacer la demanda de los clientes y gestionar las diferentes expectativas de otros grupos de intereses tales como trabajadores, proveedores, la comunidad y su entorno. Es decir, manejar el impacto medioambiental de la empresa y, en definitiva, la confluencia y satisfacción de los diferentes elementos, siendo capaces de generar competitividad en la empresa frente a otras que no implementan o equilibran los intereses anteriormente aludidos. Se ha de tener presente, en todo momento, que la naturaleza legal de la responsabilidad inherente al Derecho de Sociedades (de corte imperativo) y la derivada de la RSE (de tenor voluntario) encuentra su razón de ser en diferentes postulados que, sin embargo, con el devenir del tiempo en algunos de los aspectos identificadores de ambas convergen<sup>282</sup>.

---

sus grupos de interés, y contribuyendo a la satisfacción de las necesidades presentes y futuras de la sociedad”.

<sup>281</sup> Véase, GARRIDO BUJ, S. “La responsabilidad social de la empresa: una revisión conceptual desde la óptica empresarial y académica”. Nº.4. *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, 2002, pp. 229 a 244.

<sup>282</sup> En este sentido, se manifiesta QUIJANO GONZÁLEZ, J. “Gobierno Corporativo. Administración de sociedades mercantiles y responsabilidad”. En AA.VV. *Gobierno Corporativo y responsabilidad social de las empresas*. Elena F. PÉREZ CARRILLO (Coord.). Madrid: Marcial Pons, 2009, pp. 93 y 94, al decir que “las recomendaciones son materia disponible, de seguimiento voluntario por parte de las sociedades destinatarias, mientras que el régimen de responsabilidad está compuesto por un conjunto de normas imperativas o de Derecho necesario, de aplicación obligatoria, y no excluibles ni modificables por la voluntad societaria. Desde este punto de vista, la existencia de recomendaciones voluntariamente adoptadas puede afectar, en el ámbito de su autonomía y como expresión de ella, a la composición, organización y funcionamiento de las administraciones social, pero no a la estructura del régimen de responsabilidad que no se ve alterado por tales decisiones (...) Las recomendaciones son de seguimiento voluntario, pero si una sociedad, cotizada o no, decide adoptarlas incorporándolas a un instrumento formal vinculante, con son los indicados, las convierte en norma de obligado cumplimiento a todos los efectos. En la misma línea de razonamiento, el régimen legal de responsabilidad está lleno de referencias necesitadas de concreción en el caso (algo similar a lo que se consideran ‘conceptos jurídicos en blanco o indeterminados’ en otros ámbitos), que requieren de una valoración ponderada de comportamientos, sea para atribuir responsabilidad, sea para exonerar de ella. A este respecto, la influencia de las recomendaciones convertidas en norma sobre la aplicación del régimen de responsabilidad (que es un plano distinto al de su estructura) puede resultar decisiva a la hora de valorar las

Junto a lo anteriormente descrito, también se infiere que la noción de RSE se desprende de los documentos armonizados y textos normativos<sup>283</sup> que, en sentido amplio, han intentado delimitarla de la mejor manera posible. De ahí que surja el interrogante de si no se hace necesaria una norma<sup>284</sup> que atraiga todos los conceptos y manifestaciones posibles inherentes a la RSE, que sirvan de referente en pos de alcanzar mayor seguridad jurídica y vinculación en sus efectos.

Cabe concluir este epígrafe, en cualquier caso, señalado que el entendimiento de la Responsabilidad Social Empresarial y su concepto comporta una forma de entender el 'rol' de la empresa<sup>285</sup> en la sociedad donde se ubica, en otros términos explicativos, estamos ante una nueva filosofía en el modelo de empresa que se aborda desde su cultura, su estrategia, así como sus sistemas de gestión. En suma, estamos hablando de la implementación<sup>286</sup> de una nueva

---

circunstancias que conducen a emitir un juicio favorable o no a la existencia de responsabilidad, en tanto se entiendan suficientemente integrados los presupuestos que la hacen exigible".

<sup>283</sup> En este punto, surge el conflicto o diatriba entre regulación y desregulación de la materia de RSE, en particular, *cf.*, FUENTES GANZO, E. "La responsabilidad social corporativa. Su dimensión normativa: implicaciones para las empresas españolas", *op. cit.*, p.3, señala que "subyace (...) una cuestión nada pacífica: la vieja pugna entre desregulación-libertad de empresa (que inspiran nuestro sistema de capitalismo, ahora globalizado) y regulación (que informa los contenidos de Estado social y de bienestar, especialmente vigorosos en el espacio europeo), de esta dialéctica surgirán las soluciones futuras que, ya, los estados y las organizaciones están comenzando a anticipar".

<sup>284</sup> No resulta sorprendente, pues, cuándo nos encontramos con noticias que requieren una normalización en torno a la RSE, baste observar la prensa dónde aparecen noticias tales como "El PP pregunta al Gobierno si piensa presentar una ley de Responsabilidad Social Corporativa", véase, <http://www.europapress.es/epsocial/rsc/noticia-pp-pregunta-gobierno-si-piensa-presentar-ley-responsabilidad-social-corporativa-20110213124204.html> (14 de febrero de 2011). Inclusive que existan Comunidades Autónomas como la de Extremadura que ha iniciado en su Asamblea parlamentaria la elaboración de una Ley de Responsabilidad Social Empresarial, al respecto, véase FERNÁNDEZ VARA, Guillermo, "Por qué una Ley de Responsabilidad Social en Extremadura", artículo de opinión, publicado en el diario el país.com, sección negocios, 13 de febrero de 2011.

<sup>285</sup> Prólogo de EMBID IRUJO de la obra AA.VV. *Responsabilidad social de la empresa y Derecho Mercantil*. (Dir. R. ALFONSO SÁNCHEZ). Granada: Comares, 2011, p. XVII, extrae como denominador común de la RSE lo que sigue: "más allá de diferencias conceptuales, en ambos casos cabe percibir sin dificultad un propósito común, consistente en superar el entendimiento de la empresa como un agente económico en el mercado solamente interesado en la consecución de los altos beneficios. Esa perspectiva reduccionista, debida a una conocida corriente de pensamiento económico, es la que se descarta o se pretende superar tanto en la actual responsabilidad social corporativa como en las orientaciones de corte pluralista o institucional, tan significativas en ciertos periodos del pasado siglo".

<sup>286</sup> Expresa GALIANO, J.P. "La integración de la RSC en la estrategia empresarial: ventajas, retos y dificultades". En AA.VV. *Gestión y Comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial: claves para un desarrollo competitivo y sostenible*. Madrid: Grupo Editorial Cinca SA, 2006, pp. 57, "debe ser aplicada con perspectiva global (e integral), en profundidad y con convicción. Si es así, aunque haya fallos y el proceso sea lento (ambas cosas ocurrirán necesariamente), estaremos ante RSC, y no otra cosa que algunos llaman RSC".

perspectiva o nuevo enfoque que viene dado por la RSE; *ergo*, para abarcar dicho concepto el mismo ha de concebirse desde una perspectiva amplia y generosa<sup>287</sup>. Tampoco pasa desapercibido el dato que la adopción o asunción voluntaria<sup>288</sup> de las reglas que configuran la RSE implican una dimensión normativa a observar entre las empresas que suscriben dichos compromisos, surgiendo de este modo obligaciones, que bien pueden concebirse *ex contractu*.

Además, resulta evidente que no todas las empresas asumen la RSE del mismo modo, extremo que supone que unas avancen sobre otras y, como consecuencia, se hallen en diferentes estadios con distintos problemas. De hecho, la noción de RSE es de carácter amplio, dinámico y flexible al ámbito en el que se circunscribe. Signifíquese que las consideraciones que se realizan en torno a la RSE asociada a las empresas se asemejan, *mutatis mutandi*, tanto en su esencia como en sus diferentes manifestaciones a la RSE aplicada a las organizaciones, entornos de grupos y asociaciones privadas o del tercer sector. A la luz de lo comentado en las anteriores páginas, cabe inferir que la RSE plantea a su alrededor un sistema tuitivo sustentado en dos ámbitos, uno jurídico y, otro, de carácter meta-jurídico o sociológico. Ambas dimensiones con fuertes repercusiones económicas al obligar a las empresas<sup>289</sup> en adecuación al incremento de la presión normativa a ir internalizando como costes (o inversión) sociales: la RSE.

#### 4.3. CARACTERÍSTICAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Se ha puesto de manifiesto la dificultad de llegar a un concepto unívoco sobre RSE, pero existen determinados postulados que son asumidos mayoritariamente por la doctrina y los operadores económicos, tal y como

---

<sup>287</sup> Cfr., en este sentido, LOZANO, Josep M. “De la responsabilidad social de la empresa (RSE) a la empresa responsable y sostenible (ERS)”, *op. ult. cit.*, p.48, “una noción de la RSE que lo abarque todo tiene que ser definida ampliamente, y resulta demasiado imprecisa para que pueda resultar útil en el debate académico o en la implementación empresarial. La alternativa podría ser un conjunto de enfoques distintos, que se ajustaran a los distintos tipos ideales de contextos en los que operan las empresas...lo que hay que destacar es que hablamos de algo transversal (afecta a todas las relaciones de la empresa), nuclear (afecta al negocio, a las operaciones comerciales y, consiguientemente, a la cadena de valor), y que atañe al modelo de organización y de gestión (debe estar integrado, y no ser un área de actividad)”.

<sup>288</sup> VELERDAS PERALTA, Á. “Aproximación jurídica a la Responsabilidad Social Corporativa”, *op.ult.cit.*, apunta en p. 26, “no obstante la primacía actual del enfoque de la voluntariedad, parece que gradualmente se está produciendo una cierta juridificación en materia de RSC”.

<sup>289</sup> BIGNÉ, et Alii. “Percepción de la Responsabilidad Social Corporativa: un análisis *Cross-Cultural*”. Nº.5. Primer Trimestre, *Universia Business Review*, 2005, pp. 14-27. De acuerdo con FUENTES GANZO, E. “La responsabilidad social corporativa. Su dimensión normativa: implicaciones para las empresas españolas”, *op. cit.*, pp. 18 y 19, según entiende “la forma en que habrán de afrontar las empresas esta nueva realidad será conciliando la eficiencia y la RSC (...) interacción de la empresa y del entorno (...) una nueva reformulación, más amplia, social y globalizadora del propio concepto de empresa”.

hemos puesto de relieve. Estas pautas vienen perfiladas también por una serie de características o notas que configuran la RSE y, que, igualmente, se encuentran mayoritariamente aceptadas.

En efecto, una vez establecido el concepto<sup>290</sup>, señalemos algunas de las características configuradoras de la Responsabilidad Social Empresarial, tales como el de potenciar y presuponer un valor dentro de la empresa, en particular, (1) arrastrar *confianza y credibilidad hacia la sociedad*. Vinculados a estos calificativos se generan las diferentes funciones, que se amparan y extienden a través de la RSE, toda vez que las mismas convergen en constituirse en elementos que suponen (2) un *valor añadido* y, por ende, (3) *la posibilidad de diferenciarse en el mercado*. En definitiva, estamos ante una nueva forma de concebir la empresa. Y dicha forma siempre implica un riesgo por las incertidumbres y perspectivas no logradas, que la misma comporta.

Otra de las características centrales que identifican a la RSE, viene dada por ser (4) una *formulación de naturaleza voluntaria*<sup>291</sup> en su adopción<sup>292</sup>, así como

---

<sup>290</sup> Cfr., SOMOZA LÓPEZ, A. y VALLVERDU CALAFELL, J. "Reflexionando acerca de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)". *Op.cit.*, p.3, reseñan las siguientes: "características fundamentales (...) –compromisos voluntarios que se conviertan en acciones positivas de las organizaciones para con la sociedad y el medio ambiente. – con el objetivo de tener un comportamiento ético y recompensar (no necesariamente en forma económica) a la sociedad y al medio ambiente".

<sup>291</sup> Opina acertadamente sobre este punto el Prof. EMBID IRUJO, J.M. "Derecho, Mercado y Responsabilidad Social Corporativa". N.º.108. *Papeles de Economía Española*, 2006, p.66, "puede considerarse opinión dominante, por no decir unánime, la que considera no vinculantes las prescripciones contenidas en los 'códigos' sobre RSC...no nos encontramos ante normas jurídicas imperativas que, por su propia naturaleza, puedan imponerse a todos los ciudadanos del territorio al que vayan a extender su vigencia. Por tratarse de un conjunto de reglas derivadas del poder privado de autorregulación (...) sólo vincularán a sus autores y a quienes decidan, libre y voluntariamente, asumirlas. (...) se vienen llamando *soft law*, de tan significativa incidencia en el derecho internacional y también, a escala regional, en el derecho de la Unión Europea. (...) Se pretende con ellas introducir pautas o *standars* de conducta en ámbitos problemáticos y difíciles, donde no resulta posible o no es conveniente una regulación estricta. Es evidente que no cabe imponer su cumplimiento, pero desconocer las reglas del *soft law* puede acarrear problemas para su autor en el mercado o en su ámbito de relaciones sociales. (...) Pero, por otra parte, la elaboración y difusión de los códigos sobre RSC, aunque no vinculantes, en principio, pueden estar dotadas de otra significación. En este sentido, no es desdeñable su contribución al siempre difícil proceso de interpretar las normas jurídicas, dando claridad y precisión a su no siempre nítido enunciado. Así ha sucedido, por ejemplo, con los códigos sobre buen gobierno, cuya naturaleza resulta idéntica a los textos que ahora nos ocupan (...) Parece hoy suficientemente claro que el cumplimiento voluntarios de sus reglas contribuye a mejorar la reputación de las empresas que los asumen, favoreciendo, a su vez, el cumplimiento de los deberes legales que recaen sobre sus administradores, principales afectados por las reglas relativas al *corporate governance*. De hecho, en fechas recientes, algunos tribunales de diversos países europeos han utilizado las reglas contenidas en los códigos de buen gobierno para perfilar con mayor exactitud el estatuto jurídico de los administradores de importantes sociedades (...) una forma de integrar un régimen jurídico incompleto o insuficiente".

<sup>292</sup> Cfr., TORTOSA, E. "Responsabilidad social de la empresa: un nuevo modelo de empresa", *op. cit.*, p.112, precisa que "la voluntariedad y el compromiso de ir más allá de la legislación vigente, hacen que la responsabilidad social aparezca como un elemento dinámico (...)

en su vinculación. Extremo que perjudica en su avance homogéneo y estandarizado al faltar el carácter coercitivo y vinculante de otras reglas y principios. De ahí que se demande, cabalmente, una mayor homogeneidad en los resultados e, inclusive, una normativa acabada que sistematice y recoja dichas pautas con sentido y efectos vinculatorios.

*La RSE se interrelaciona con otros conceptos como la ética*<sup>293</sup>. Y esto sucede así porque la ética presupone actuar conforme a una serie de preceptos o reglas establecidas, incluso, conforme a una serie de principios éticos o morales. Esto implica (5) *actuar más allá del cumplimiento legal*<sup>294</sup> y, como tal, tiene que estar *profundamente arraigada dentro del sistema de creencias de la organización y de los gestores que la administran y la dirigen*. En estos tiempos, se tiene en mente, que hemos avanzado hacia un concepto de “ética rentable”, elemento que supone a medio y largo plazo la reducción de riesgos y el aumento de la sostenibilidad y el éxito final de las empresas<sup>295</sup>. Antes bien, *tampoco puede confundirse –como se hace en ocasiones– la responsabilidad social de la empresa con la filantropía*<sup>296</sup>, tal y como adelantábamos.

---

Además, en momentos de incertidumbre como los actuales, adelantarse a las normas y apostar por la responsabilidad social de la empresa y por valores como transparencia, cooperación, etc., es una buena garantía de futuro”. Dentro del ámbito de actuación de las Compañías Aseguradoras, en el documento de trabajo “La Responsabilidad Social Corporativa en el Sector Asegurador. La RSC generadora de valor. Experiencias al alcance de todos”, mayo 2010, p.12, se describe la RSC como “algo voluntario y por tanto han de ser las organizaciones las que, en función de su estrategia empresarial y de su visión del negocio, decidan incorporar la RSC en su gestión”.

<sup>293</sup> CASADO CAÑEQUE, F. *La RSE ante el espejo: carencias, complejos y expectativas de la empresa responsable en el siglo XXI*. Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza, 2006, pp. 20 y ss.

<sup>294</sup> *Vid.*, MULLERAT, R. “‘Quo Vadis’ responsabilidad social de la empresa”, *op.cit.*, enfatiza que “voluntarismo/imposición legal de los principios de la RSE debe resolverse por la compatibilidad y cooperatividad de ambos criterios de manera que, por un lado las normas jurídicas obliguen al cumplimiento de los mínimos esenciales, y, por otro, la empresa queda en libertad para el desarrollo de la RSE”.

<sup>295</sup> GARRIGUES WALKER, A. y TRULLENQUE, Frc. “Responsabilidad social corporativa: ¿papel mojado o necesidad estratégica?”, *op.ult.cit.*, p.24. LOZANO, Josep M. “De la responsabilidad social de la empresa (RSE) a la empresa responsable y sostenible (ERS)”, *op. cit.*, p. 42, se podría hablar incluso de “éxito mediático que tiene por ahora la RSE”.

<sup>296</sup> Para MARTÉN, I. “Responsabilidad social empresarial: un debate de actualidad”. N.º.106. *Economistas*, 2005, p. 24, dice que “la RSE bien entendida va mucho más allá de la mera filantropía. La empresa se encuentra con una realidad indiscutible: accionistas, clientes, empleados y la propia sociedad que la rodea están cada día más interesados en la defensa del medio ambiente y en un desarrollo social y laboral respetuoso. La actividad de la empresa al respecto se transforma entonces en una labor permanente que se concibe como una inversión llegada a un programa de acción estructurado. La imbricación de la empresa en la sociedad pasa de una tarea esporádica a una de carácter *permanente*, y de ser una tarea meramente *institucional* a otra mucho más participativa con capacidad de satisfacer las inquietudes sociales de las personas que trabajan en el seno de la compañía y de lograr una reputación reconocida por el resto de la sociedad”. En igual línea de pensamiento: VALLAEYS, Frc., “La Responsabilidad Social de las Organizaciones”, *op.cit.*, p.5.

Compartimos la opinión que “el debate sobre la RSE no refleja solo una pluralidad de valores, sino también una pluralidad de intereses, porque lo que está en juego. No es una definición, sino la construcción social del propósito de la empresa. Este propósito se establece en dos niveles: el propósito de la empresa en tanto que institución y el propósito de cada empresa en función de su actividad concreta y determinada”<sup>297</sup>.

Finalmente, otra de las características ligadas a su funcionalidad, viene dada por que la RSE viene a definirse como (6) una *herramienta estratégica*<sup>298</sup> de primer orden en cualquier empresa que se precie, especialmente, por transferir confianza<sup>299</sup> al entorno y al mercado.

#### 4.4. FUNCIONALIDAD DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Este epígrafe se encuentra estrechamente vinculado con lo anteriormente expuesto, toda vez que para abordar de manera certera la RSE, ha de examinarse su concepto, características derivadas y funciones atribuidas. Dicho esto, cabe señalar que la empresa, por definición, es una organización creada con una finalidad económica, con ánimo de lucro, por ende, pretende producir beneficios para sus titulares. Este aserto, no impide reconocer que también es una entidad que depende del entorno social y ambiental. Por tanto,

---

<sup>297</sup> Se comparte así la argumentación de LOZANO, Josep M. “De la responsabilidad social de la empresa (RSE) a la empresa responsable y sostenible (ERS)”, *op. cit.*, p.48.

<sup>298</sup> LOZANO, Josep M. “De la responsabilidad social de la empresa (RSE) a la empresa responsable y sostenible (ERS)”, *op. cit.*, p.58, precisa que “debe ser un elemento central de la estrategia empresarial, en tanto que forma parte del ADN de la organización. Si se incorpora la RSE a una visión estratégica, se convierte en un factor de cambio interno (en la medida en que transforma los parámetros de la vinculación con la empresa) y externo (en la medida en que se convierte en un factor de diferenciación que genera reconocimiento). Precisamente porque forma parte de la visión estratégica, la RSE permite alinear los valores corporativos con los valores y las expectativas de la sociedad”. En el sector del seguro, se tiene claro tal y como se ilustra en “La Responsabilidad Social Corporativa en el Sector Asegurador. La RSC generadora de valor. Experiencias al alcance de todos”, mayo 2010, p.12, donde se señala que “la gestión socialmente responsable debe estar integrada en la estrategia y presente en todos los procesos de negocio de la compañía, siendo una fuente de innovación que mejora la gestión de los riesgos y permite la detección de nuevas oportunidades, aportando así un mayor desarrollo para el negocio, teniendo en cuenta a todos los grupos de interés con los que la empresa se relaciona”.

<sup>299</sup> *Vid.*, TORTOSA, E. “Responsabilidad social de la empresa: un nuevo modelo de empresa”, *op. cit.*, pp. 109 y 114: “en el modelo tradicional, la empresa sólo daba cuentas ante su propietario o sus accionistas (...) surge ahora un nuevo modelo de empresa, que se denomina plural, cuya principal característica es que la empresa tiene responsabilidades frente a diferentes grupos (*stakeholders*) que tienen intereses legítimos (trabajadores, clientes, proveedores, capital y sociedad)”. Por su parte, apunta NIETO, M. “Difusión de la responsabilidad social corporativa en la empresa española”. N.º.106. *Economistas*, 2005, p.40, “las prácticas de RSC generan confianza y facilitar la cooperación entre la empresa y sus grupos de interés. Cuando la inversión en RSC se mantiene en el tiempo, la confianza se acumula creando un depósito de capital de carácter social”.

la empresa implica un proyecto común, social y económico que ha de mantenerse, prueba de ello está en el papel clave que representa la relación con los “grupos de interés”<sup>300</sup>, ya comentados.

A tal propósito, compartimos, pues, las opiniones acerca de la empresa “es una institución socialmente responsable desde el momento que se crea; se trata de una obligación que contrae la persona jurídica, independientemente de la voluntad de quienes actúan alrededor de ella. Bajo este planteamiento la teoría de los interesados atribuye a los directivos deberes fiduciarios con los accionistas y con las personas y grupos de interés que contribuyen, de forma voluntaria o involuntaria, a la capacidad de la empresa para crear riqueza, y que por esa razón se convierten en potenciales beneficiarios o perjudicados”<sup>301</sup>.

Como ya se ha analizado, la RSE se configura, en principio, como una herramienta empresarial voluntaria –conforme a la legislación vigente- siendo necesaria su adopción e integración en la gestión empresarial, conforme a un compromiso empresarial que implique a toda la organización, donde no sólo es relevante la rentabilidad económica, sino también la social<sup>302</sup>, tal y como venimos reiterando. En consecuencia, no se trata de una responsabilidad derivada del incumplimiento de leyes o contratos vinculantes; aunque, en todo caso, la empresa debe asegurar el cumplimiento de las normas jurídicas, cumplir los deberes y las obligaciones que se derivan de las leyes aplicables -al ámbito de su actividad empresarial- y asumir sus consecuencias y responsabilidades jurídicas. De igual modo, hemos de agregar que el

---

<sup>300</sup> Siendo trasladable, *mutatis mutandi*, a la Compañía Aseguradora, *cfr.*, “La Responsabilidad Social Corporativa en el Sector Asegurador. La RSC generadora de valor. Experiencias al alcance de todos”, *op. cit.*, el documento expresa en su p.23, “la integración de la responsabilidad social en los procesos de las compañías, están relacionados con los valores, imagen y reputación de la entidad, con el diálogo y satisfacción con los grupos de interés, con la gestión de los riesgos y oportunidades y con la diferenciación de marca. La innovación y la competitividad así como la rentabilidad de la compañía son los beneficios que quedan menos asociados a la gestión RSC”.

<sup>301</sup> *Cfr.*, al respecto, SALAS, V. “¿Sustituye la responsabilidad social al buen gobierno de la empresa?”, *op.cit.*, pp. 6 y 7.

<sup>302</sup> *Cfr.*, en este sentido, la opinión de SOMOZA LÓPEZ, A. y VALLVERDU CALAFELL, J. “Reflexionando acerca de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)”, *op. cit.*, p.6, declaran y se cuestionan: ¿qué implicaciones tiene el hecho de calcular un dividendo social? La primera y más evidente es que la sociedad participa en los beneficios económicos, de igual forma que también sufre las pérdidas que se producen en ésta, pero, por otra parte, y lo que puede llegar a ser más interesante, es que se desmonta la tan debatida cuestión acerca de la responsabilidad de los gestores para con los accionistas de maximizar su riqueza. Se parte aquí de un sacrificio voluntario por parte de los accionistas para con la sociedad y en la que éstos deciden ceder parte de sus ganancias para fines sociales y medio-ambientales. Por consiguiente, no es el gestor el que decide libremente detraer parte de las ganancias, sino el propio propietario. Es más, podríamos añadir que incluso el propio accionista puede considerar en qué aspectos se debe recompensar a la sociedad”.

compromiso con la RSE ha de entenderse como una inversión y no como un coste a añadir.<sup>303</sup>

A la luz de lo expuesto, se puede inferir que cada tipo de empresa precisa el diseño y la incorporación de un modelo propio de gestión, conforme a cada cultura empresarial, con base en los principios y valores propios y en su relación con las demandas de la comunidad. De suerte tal que una empresa que pretenda ser competitiva<sup>304</sup> en el mercado, con apoyo de un modelo de RSE, debería cumplir –como mínimo– tres requisitos básicos:

- a) Cumplimiento del Ordenamiento jurídico vigente (requisitos legales).
- b) Marcar los principios y objetivos que deben informar su modelo de RSE para establecer las bases que garanticen su operatividad eficaz.
- c) Diseñar y configurar de forma apropiada un modelo propio de gestión empresarial. Con carácter previo, la empresa ha de configurar “su mapa de *stakeholders*” (definir quiénes son sus “grupos de interés” y cómo establecer una relación efectiva con los mismos, garantizando su participación activa).

Sumado a todo lo anterior, tampoco puede obviarse el dato funcional que la RSE también implica construir una reputación corporativa<sup>305</sup> de excelencia para

---

<sup>303</sup> PÉREZ CARRILLO, E. “Introducción. Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social de las Empresas”. AA.VV. *Gobierno Corporativo y responsabilidad social de las empresas*. Elena F. PÉREZ CARRILLO (Coord.). Madrid: Marcial Pons, 2009, p.39, declara en torno a la RSE que “lejos de constituir gastos innecesarios, se trata de inversiones a favor del desarrollo y crecimiento sostenible”.

<sup>304</sup> Manifiestan SOMOZA LÓPEZ, A. y VALLVERDU CALAFELL, J. “Reflexionando acerca de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)”, *op. cit.*, p.4: “la RSE es el resultado de considerar a la empresa plenamente y verdaderamente integrada en la sociedad en que se desenvuelve, en un contexto en el que aplicar, en sentido amplio, el principio de correlación de ingresos y gastos, es decir, en términos económicos generales ...la práctica de la responsabilidad social es una estrategia negativa, desde el punto de vista económico en el corto plazo, pero si no se lleva a cabo, conducirá a unos costes en el futuro –como única estrategia posible– que pueden ser muy superiores a aquellos en los que debe incurrirse en este momento”.

<sup>305</sup> Según el parecer de EMBID IRUJO, J.M. “Derecho, Mercado y Responsabilidad Social Corporativa”, *op. cit.*, p.70, “la RSC contribuye o puede contribuir a la mejora de la reputación de la empresa, condensando un *goodwill* específico en sus signos distintivos (lo que se suele denominar ‘reputación corporativa’) y generando un intangible sumamente valioso. Hablamos, por tanto, de un elemento que tiende a mejorar la competitividad de la empresa y que, a la vez, ayuda a perfilar posible conductas desleales en el mercado, precisamente por la realización de actos relacionados con las prestaciones derivadas de un programa concreto de RSC, implementado por una determinada empresa. Y no faltan, por último, los aspectos propios del derecho de la publicidad, en cuanto que las actividades de RSC serán objeto, normalmente, de la debida publicidad o, a través de actos publicitarios ilícitos, pueden llegar a lesionarse los intereses de algunos operadores económicos en el mercado”. En igual línea de pensamiento, declara NIETO, M. “Difusión de la responsabilidad social corporativa en la empresa española”, *op. cit.*, p.41, “las prácticas de RSE constituyen un instrumento idóneo para crear y acumular activos intangibles como la reputación o la marca. La reputación es un intangible que transmite a los interesados una imagen positiva de seriedad, responsabilidad y compromiso con sus expectativas. Una empresa con reputación genera confianza en todos los grupos de interés, lo que facilita las relaciones con ellos”. *Vid.*, también el documento de trabajo, “La

satisfacer otros intereses que no son sólo la rentabilidad económica tal y como venimos argumentando. De forma que *las prácticas de RSC se orientan a mejorar las condiciones del entorno en el que operan las compañías, reducen riesgos y favorecen su reputación*<sup>306</sup>.

Entonces, la RSE también supone un prestigio para la empresa<sup>307</sup> y, es un instrumento válido de información<sup>308</sup> y de transparencia de las diferentes actividades de la empresa<sup>309</sup>. Así pues, cabe observar la contribución de la RSE. Los anteriores postulados han de servir, a su vez, para construir una eficaz gerencia de riesgos (potenciando la gestión preventiva y participativa) y una sólida arquitectura del gobierno corporativo -necesariamente articulando sistemas de supervisión y control interno-, toda vez que un control óptimo de los valores enunciados comporta una eficiente gestión de los riesgos que puedan acaecer.

---

Responsabilidad Social Corporativa en el Sector Asegurador. La RSC generadora de valor. Experiencias al alcance de todos”, *op.ult.cit.*, pp. 13 y 14, a modo de ejemplo, destacar “mejorar el sentido de pertenencia del equipo a un proyecto común, promover los valores de la compañía tanto interna como externamente (...) favorecer la competitividad de las empresas...”.

<sup>306</sup>Según PÉREZ CARRILLO, E. “Introducción. Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social de las Empresas”, *op.ult.cit.*, p.29.

<sup>307</sup> EMBID IRUJO, J.M. “Derecho, Mercado y Responsabilidad Social Corporativa”, *op. cit.*, p.65, estima que “la RSC y de su necesaria consideración por las empresas si quieren, al menos, mejorar su reputación y, de paso, su presencia en el mercado”.

<sup>308</sup> Cfr., MONEVA, J.M. “Mecanismos de verificación de la información sobre responsabilidad social corporativa”, *op. cit.*, pp.75 y 76, interpreta que “dos factores son fundamentales en la organización socialmente responsable: actuaciones basadas en el desarrollo social y medioambiental, y transparencia de éstas frente a los grupos de interés o *stakeholders*. En este contexto, la información sobre responsabilidad social corporativa (RSC) adquiere un papel relevante, orientándose a proporcionar datos a terceros sobre el desempeño económico, social y medioambiental de la organización, producto de su interacción con los distintos grupos de interés (...) la relevancia creciente de dicha información ha acelerado la necesidad de proporcionar credibilidad a través de la verificación externa (...) como indica el Libro Verde, la transparencia es una pieza clave en la organización socialmente responsable”.

<sup>309</sup> Resume a grandes trazos las funciones atribuidas a la RSE, CUERVO, A. “La maximización del valor para el accionista versus la responsabilidad social corporativa ¿compatibilidad?”. N°.106. *Economistas*, 2005, p. 16, “la RSE convierte la relación bilateral entre accionistas y directivos (enfoque *shareholders*) en otra multilareal en la que participan todos los grupos de interés: accionistas, directivos, empleados, clientes, proveedores, administraciones públicas, inversores y comunidad local (enfoque *shareholders*). La cuestión es si la ampliación de los objetivos de la empresa para incluir el impacto ambiental y social de las actividades de la empresa puede afectar a la eficiencia económica y a la creación del valor para los accionistas. La RSE trata de incorporar comportamientos empresariales comprometidos con la ética (*business ethics*), la acción social o la filantropía (*corporate sustainability*), la transparencia y la rendición de cuentas (*corporate accountability*), reducción de las asimetrías de información en el mercado, de tal forma que se garantice el acceso a los datos que los inversores y consumidores requieran en cada momento”.

#### 4.5. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA DESDE LA ÓPTICA DEL DERECHO MERCANTIL

Uno de los inconvenientes que se predicen respecto al mayor o menor éxito de la RSE, así como su utilidad eficiente y racional trae su razón de ser en las dificultades que se derivan en la delimitación de su alcance conceptual –como anticipábamos–, es decir, resulta complejo dar una definición unívoca y válida de que sea la Responsabilidad Social Empresarial cuándo es un fenómeno con aristas y perspectivas múltiples. Pero la versión amplia e integral con la que ha de concebirse nos obliga a observarla desde ópticas a veces olvidadas. En efecto, si atendemos a nuestro interés, son dos los referentes sobre los que se han de abordar la RSE, por un lado, la RSE desde la óptica del Derecho Mercantil<sup>310</sup> y, de otro lado, la RSE desde su implementación en la gerencia de riesgos estratégicos en la Compañía Aseguradora, toda vez que la RSE y su complementario de Buen Gobierno son dos caras de la misma moneda representado en un riesgo estratégico-corporativo.

Pese a lo anterior, no puede discutirse que la RSE presenta una identidad y proyección pluridimensional y, dentro del marco jurídico<sup>311</sup>, incide sobre varias disciplinas del Ordenamiento jurídico, amén que su desarrollo alcanza de

---

<sup>310</sup> Cfr., *in extenso*, ESTEBAN, G., GONDRA, J.M<sup>a</sup>., MONEVA, J. M<sup>a</sup>. y RIVERO, P. *Responsabilidad social corporativa. Aspectos jurídicos y económicos*. Castellón, publicaciones de la Universitat Jaume I, 2005. EMBID IRUJO, J.M. “Derecho, Mercado y Responsabilidad Social Corporativa”, *op.cit.*, pp. 63 y ss. GARCÍA CALVENTE, Y. “El Derecho financiero y tributario ante la responsabilidad social de la empresa”. AA.VV. *La responsabilidad social empresarial: un nuevo reto para el Derecho*. FERNÁNDEZ AMOR y GALA DURÁN (Coords.). Madrid: Marcial Pons, 2009, p. 33. Por su lado, DEL REY GUANTER, S. “Responsabilidad social empresarial y orden social: algunas reflexiones sobre sus conexiones semánticas (o terminológicas) y sustanciales”. *Op.cit.*, pp. 43 y 44, señala que “de un conjunto de recomendaciones a nivel de organismos internacionales y europeos y de un creciente número de empresas (especialmente multinacionales) que, con distintos nombres y contenidos, han desarrollado y están desarrollando de forma creciente unas políticas empresariales que, aunque con distintos contenidos (e incluso denominación) pueden ser incluíbles dentro de una concepción amplia de la denominada *responsabilidad social empresarial*. (...) la falta incluso de una aceptada definición de RSE, lo cual hace complejo no sólo su identificación, sino, sobre todo, sus posibles vinculaciones con el ámbito jurídico propio del orden social”.

<sup>311</sup> *Vid.*, EMBID IRUJO, J.M. “Derecho, Mercado y Responsabilidad Social Corporativa”, *op. cit.*, pp. 63 y 64, puntualiza que la empresa asume la RSE, ésta “lo hace por su propia y autónoma voluntad, como una manifestación concreta de su propósito de convertirse en empresa ‘socialmente responsable’. Nada más lejos, en apariencia, del derecho, ámbito en el que priman, en una visión convencional de las cosas, la heteronomía, la coerción y la imposición de sanciones para quien desconozca las reglas establecidas en las leyes. Siendo así que ninguna ley impone a las empresas, en principio, la realización de actividades propias de la RSC, cabría concluir que el derecho nada o muy poco tiene que decir al respecto (...) *En cambio*, una figura relevante desde la perspectiva jurídica y, en particular, desde la vertiente propia del derecho mercantil, como sector del ordenamiento jurídico que toma como referencia esencial de su ordenación la actividad de la empresa en el mercado”.

manera especial a la gestión de la empresa y, con ello, al Derecho de la empresa en su perspectiva y vertiente mercantil<sup>312</sup>.

Se reclama, pues, que la RSE sea examinada desde el prisma que nos ofrece el Derecho Mercantil<sup>313</sup>, de ahí que en las próximas páginas se aborden los engarces y los vínculos que ofrece el Derecho de sociedades mercantiles y otras herramientas de actuación y reglamentarias, que coadyuvan a entender la extensión y consecuencias de la RSE, sobre las cuales venimos insistiendo.

#### **4.5.1. La Responsabilidad Social desde la óptica del Derecho de Sociedades Mercantiles**

Bajo este apartado, se ha de tener presente la significación de la Ley 26/2003<sup>314</sup>, de 17 de julio (BOE N.º.171, 18 de julio), por la que se alteran la Ley

---

<sup>312</sup> Cfr., RODRÍGUEZ-PIÑERO ROYO, Miguel C. "Responsabilidad Social Empresarial, Derecho del trabajo y Crisis Económica". AA.VV. *La responsabilidad social empresarial: un nuevo reto para el Derecho*. FERNÁNDEZ AMOR y GALA DURÁN (Coords.). Madrid: Marcial Pons, 2009, p. 54, precisa de manera acertada: "la RSE tiene una clara vertiente jurídica, es un fenómeno que puede ser analizado desde el punto de vista del Derecho. Aunque se suele plantear que la RSE es una alternativa a la regulación jurídica, siendo su ámbito de aplicación aquél a donde no llega la norma estatal –la famosa 'adicionalidad' o *beyond compliance* que se predica de ésta-, lo cierto es que su relación con el mundo jurídico es clara. Primero porque el ámbito de lo jurídico, al menos en su perspectiva académica, no se centra en un tipo determinado de norma, la Ley estatal, sino que alcanza a otras manifestaciones normativas; y la RSE se expresa a través de unos instrumentos que adoptan las formas y las técnicas de las normas. Segundo, porque muchas de las actuaciones derivadas de actitudes socialmente responsables tienen efectos con consecuencias jurídicas, que hay que considerar". Por su lado, SÁNCHEZ HUETE, M.A. "La acción social y la responsabilidad social. Posibilidades y límites de la intervención normativa financiera", *op. cit.*, p. 90, señala "se propugna a la empresa como ciudadana, como un agente social con un papel que no se circunscribe al ámbito mercantil. Así, en la actualidad a la empresa no sólo se le asigna una función económica, sino también una función ambiental y, más extensamente, social".

<sup>313</sup> Matiza FUENTES GANZO, E. "La responsabilidad social corporativa. Su dimensión normativa: implicaciones para las empresas españolas", *op. cit.*, en p. 10, "el secular principio que en especial en el ámbito de la empresa y del Derecho Mercantil existía por responsabilidad civil (siempre causal) se derrumba ante el más alto interés general y social de proteger el medio ambiente".

<sup>314</sup> Su precedente lo encontramos en la *Proposición de Ley, Boletín Oficial de las Cortes Generales*, VII Legislatura, Serie A, 28 de marzo de 2003, núm.137-1.121/000137. En efecto, la reforma normativa se traduce en términos de la Exposición de Motivos de la Ley "en la modificación de ciertos preceptos del Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, aprobado por Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre, cuando los preceptos tengan aplicación general para todas las sociedades anónimas y, por otra, en la introducción de un nuevo título en la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, dedicado a las sociedades cotizadas".

La estructura de esta Ley consta de un preámbulo o Exposición de Motivos, seguida de dos artículos. El primero viene a modificar la Ley del Mercado de Valores, añadiendo un Título X "De las sociedades cotizadas", que sólo disciplina determinados aspectos sin incidir en el ámbito propio del Derecho de sociedades. Así, en el artículo segundo, se viene a modificar en diversos párrafos determinados preceptos de la Ley de Sociedades Anónimas, que resultan vitales para la buena marcha de la sociedad anónima cotizada. Junto a estos mandatos se incorporan una serie

24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, y el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre, con el fin de potenciar y reforzar la claridad y regularidad informativa en torno a las sociedades anónimas cotizadas<sup>315</sup>. Ley conocida como

---

de Disposiciones Adicionales, en total, en número de cinco, que modifican entre otros aspectos cuestiones como el hecho de que la Comunicación de los pactos parasociales ha de realizarse a los órganos oportunos (Fondos de Pensiones, Dirección General de Seguros y Banco de España respectivamente) cuando sean empresas cotizadas y además éstas sean entidades gestoras de fondos de pensiones, aseguradoras y bancos. Igualmente, el hecho de que las Cajas de Ahorros que emitan valores admitidos a negociación en mercados oficiales de valores deberán hacer público con carácter anual un informe de gobierno corporativo. Además, la Ley afecta y modifica tanto a la Ley Rectora de Cajas de Ahorros Ley 31/1985 y la Ley sobre Impuesto de Sociedades, Ley 43/1995. A su vez, nos encontramos con tres Disposiciones Transitorias, dando un período de 12 meses de adaptación de las sociedades cotizadas actuales a las previsiones de esta Ley en los aspectos organizativos y estatutarios, así como que el Informe de gobierno corporativo, se elaborará por primera vez en relación al ejercicio económico del 2004. Y por último, una Disposición Final.

Comenta sobre el particular SÁNCHEZ CALERO, F. "Observaciones preliminares al proyecto de Ley de modificación del régimen de las sociedades cotizadas y de las anónimas en general, tras el informe Aldama". Nº.20. *RdS*, 2003, p.29: "las normas sobre las sociedades cotizadas se insertan, por consiguiente, en un amplio conjunto de normas, dentro del régimen sustantivo del Derecho de sociedades, cuya coordinación no es una tarea fácil, sujeta, por otro lado, a una amplia reflexión, si bien es cierto que en estos preceptos se contenían algunos objetivos ambiciosos, en cuanto pretendían incidir en la cuestión central de esas sociedades: evitar en lo posible la deformación de su régimen, en especial en lo que a su estructura organizativa se refiere, tal como nos muestra la realidad social (puestas al descubierto por su sin fin de 'recomendaciones', 'códigos de buen gobierno', etc.) teniendo el propósito, por consiguiente, de incidir de modo especial en la reordenación de la función de los órganos sociales". GUERRA MARTÍN, G. *El Gobierno de las Sociedades Estadounidenses*. Nº.20. Aranzadi - *RdS*, monográfico, 2003, pp. 606 y ss.

<sup>315</sup> SÁNCHEZ CALERO GUILARTE, J. "Proyecto de Ley de Transparencia de las sociedades cotizadas". Nº.90. *RDBB*, 2003, pp.293 a 299, explica el por qué de la Ley, así como los antecedentes más inmediatos, en p.294: "se piensa que la condición transparente de las sociedades -en particular aquellas cotizadas- contribuirá a mejorar su funcionamiento, a facilitar el ejercicio de sus derechos por los accionistas y a fomentar el cumplimiento de sus deberes por los administradores". BAILLO. "Informe de la Comisión Especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y en las sociedades cotizadas, 8 de enero de 2003". Nº.89. *RDBB*, enero-marzo, 2003, pp.430 y ss. Detalladamente expone GUERRA MARTÍN, G. *El Gobierno de las Sociedades Estadounidenses*. *Op.cit.*, pp.232 y 233: "En España, en este plano legislativo hay que destacar como principal texto la Ley de Medidas de Reforma del Sistema Financiero de 22 de noviembre 2002, que tiene como uno de sus objetivos, como se indica en la Exposición de Motivos, 'la protección del inversor, impulsando normas de transparencia y reconociendo que la información es un bien de enorme valor'...el 6 de noviembre de 2002 de la Propuesta de Código de Sociedades Mercantiles elaborada, tras más de ocho años de trabajo, por la Comisión General de Codificación, con el objeto de iniciar, según se indica en el Prólogo, 'un período de reflexión lo más amplio posible sobre su contenido, a fin de proceder, en consecuencia, a impulsar posteriormente la oportuna iniciativa legislativa', en cuyo Libro III se recoge una regulación específica de las sociedades cotizadas...por la Comisión Europea en septiembre de 2001 de un 'Grupo de alto nivel de expertos en Derecho de sociedades' presidido por Jaap Winter, al que, con el objetivo de iniciar una discusión sobre la necesidad de la modernización del Derecho de sociedades en Europa, se le encargó un doble cometido: por un lado, la presentación de un informe relativo a los principales asuntos que habían impedido la aprobación en julio de 2001 de la 13ª. Directiva sobre ofertas públicas de adquisición; y, por otro, la elaboración de una serie de recomendaciones destinadas a crear un nuevo marco regulador sobre Derecho de sociedades en Europa, que abordaran, entre otros asuntos, el gobierno de las sociedades

de “Transparencia” y, junto a ella, ya aparecen el Código Olivencia y el Informe Aldama, que han aumentado los deberes de los administradores, en especial, actuando conforme al “interés común a todos los socios” a “cumplir los deberes impuestos por las leyes y los estatutos con fidelidad al interés social, entendido como interés de la sociedad”. Este planteamiento debe ser objeto de nuestra atención en orden a perfilar la funcionalidad de los administradores que han de actuar en beneficio de una pluralidad de grupos de intereses, además, ha de analizarse la posibilidad de confeccionar mecanismos de implicación de los diversos grupos de interés, y la delimitación de éstos y su participación dentro del devenir de la empresa. En especial y, -en esta misma línea argumentativa-, se ha de tener presente la redacción modificada del artículo 127<sup>316</sup> de la Ley de Sociedades Anónimas<sup>317</sup>, que será objeto de examen *infra*. Advuértase, además, que las precitadas reglas, que constituyen buena parte del sedimento del Derecho de sociedades de capital, han venido a modificarse recientemente a través del Real Decreto Legislativo 1/2010<sup>318</sup>, en adelante, TRLSC. En verdad, cabe decir que tras el nuevo texto, que ha entrado en vigor el 1 de septiembre de 2010, se ha provocado que tanto la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada y la Ley de Sociedades Anónimas, vengán a desaparecer y debamos estar a la denominación proporcionada por el Real Decreto Legislativo, por el que se aprueba el texto refundido de la nueva Ley de Sociedades de Capital. Dicha reglamentación no es centro de nuestra atención, salvo en aspectos puntuales que afectan a la responsabilidad social empresarial y la posición de los administradores, funciones y responsabilidades (*cfr.*, título VI, del Real Decreto Legislativo 1/2010, relativo a *la administración de la sociedad*), pero hay que agregar y retener, en todo caso, que el precitado texto trata de armonizar y refundir la dualidad hasta ahora existente entre las normativas; o usando otros términos empleados por la propia regulación, se intenta “regularizar, aclarar y armonizar”, tal y como declara *su* Exposición de motivos.

---

cotizadas”. También en este marco hemos de estar a la Directiva 2004/109/CE, de 15 de diciembre de 2004, sobre la armonización de los requisitos de transparencia relativos a la información sobre los Emisores cuyos valores se admiten a negociación en un mercado regulado, conocida bajo la denominación de Directiva de Transparencia.

<sup>316</sup> Para VARELA, A. y IGARTUA, F. “Principios, normas y estándares sobre responsabilidad social corporativa”. Nº.106. *Economistas*, 2005, p. 62, puntualizan que “el nuevo artículo 127, al establecer los llamados deberes de fidelidad, señala que el interés social se entiende como interés de la sociedad. Ello puede dar cabida a una interpretación por la cual se entiende que el interés social es ahora un interés no meramente contractual (el de los socios), sino institucional (es decir, también el de los trabajadores, consumidores, proveedores, y otras personas que junto con las accionistas tienen relación con la empresa). En nuestra opinión, ese salto a un concepto institucional no se ha producido todavía, pero esta mención debe hacer reflexionar a los administradores respecto a la necesidad de considerar el interés social de una manera más amplia”.

<sup>317</sup> *Cfr.*, Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, aprobado por Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre (*BOE* Nº. 310, de 27 de diciembre de 1989).

<sup>318</sup> *Cfr.*, el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (*BOE* Nº.161, de 3 de julio de 2010).

El artículo 209, del TRLSC, viene a prescribir la *Competencia del órgano de administración. Es competencia de los administradores la gestión y la representación de la sociedad en los términos establecidos en esta ley*. En este sentido, no se varía las funciones asignadas, que tenía con la Ley de Sociedades Anónimas, puesto que gestión y representación son las dos claves de actuación. Ítem más, de una primera lectura del nuevo texto legal lo que hace es mejorar la configuración y sistematización de la administración al diseñar un estatuto acabado y perfilado de la administración (requisitos subjetivos, prohibiciones, nombramiento y aceptación, modos de retribución, entrando aquí en un aspecto difuso o de variadas interpretaciones, duración, cese, entre otros); extremos que en muchos casos se encontraban dispersos en diferentes normas y, ahora, vienen a sistematizarse, cuestión que beneficia al intérprete y al aplicador de la norma.

La Ley de Sociedades Anónimas determinaba que los administradores<sup>319</sup> (concepto que incluye a los consejeros de administración y, por lo tanto, a su Presidente) debían proceder en el cargo con la diligencia de un ordenado empresario y de un representante leal<sup>320</sup> y será el encargado de actuar la

---

<sup>319</sup> Cfr., IGLESIAS PRADA, J.L. *Administración y delegación de facultades en la Sociedad Anónima*. Madrid: Técnos, 1971, pp.115 y ss. ESTEBAN VELASCO, G., en voz "Administradores de SA", en AA.VV. *Enciclopedia Jurídica Básica*. Vol I. Madrid: Cívitas, 1995, p.344. GARRIDO DE PALMA, V.M."El órgano de administración en la sociedad anónima". T. XXX. Vol.2. AAMN, 1991, pp.419 y ss. En torno a una mejor delimitación del perfil jurídico de la figura del administrador puede verse MORILLAS JARILLO, M<sup>a</sup>.José. *Las normas de conducta de los administradores de las sociedades de capital*. Madrid: La Ley, 2002, pp.133 y ss. y, en particular, a partir de las pp.298 y ss. donde la autora da buena cuenta de las cualidades y requisitos que han de concurrir en la figura del administrador. TAPIA HERMIDA, A."Tendencia expansiva de la noción de personal de alta dirección en el ámbito de la economía financiera (el managerialismo financiero)". N<sup>o</sup>. 80, *RDBB*, octubre-diciembre, 2000, pp.300 y ss. En torno a las funciones a desarrollar por los administradores, véase: BERGÓS TEJERO, J.J. "Responsabilidad civil y mercantil de administradores y altos directivos". En *Responsabilidades y Obligaciones de Directivos y Administradores*. Barcelona: Gestión 2000, 1996, p.10. TRIAS SAGNIER, Miguel. "El Consejo de administración como órgano garante del buen gobierno en la sociedad cotizada". N<sup>o</sup>.21. *RdS*, 2003, pp. 165 y ss.

<sup>320</sup> Un estudio pormenorizado sobre este particular puede encontrarse en PÉREZ CARRILLO, E.F."El deber de diligencia de los administradores de sociedades". N<sup>o</sup>.14. *RdS*, 2000, pp.275 a 323, en particular p.277, que dice "las obligaciones y responsabilidades de los administradores sociales constituyen elementos fundamentales en el régimen jurídico de ordenación de las sociedades mercantiles. Se sitúan en el plano estático o de conservación, y en el plano dinámico o de producción". SÁNCHEZ CALERO, F. *La sociedad cotizada en Bolsa en la evolución del Derecho de sociedades*. Madrid: Real Academia de Legislación y Jurisprudencia, 2001. Discurso leído el día 26 de marzo de 2001, en el Acto de su recepción como Académico de número, pp.258 y ss. MARTÍNEZ MACHUCA, P."Algunas cuestiones sobre la acción social de responsabilidad [arts.133-134 LSA]". T. I. En *Estudios Lanzas-Selva*. Madrid, 1998, pp. 533 a 559. RODRÍGUEZ SÁNCHEZ, Sonia."Sentencia de 28 de junio de 2000: responsabilidad de los administradores en la sociedad anónima frente a los socios y terceros". N<sup>o</sup>.55. *Cuadernos Cívitas de Jurisprudencia civil*, 2001, pp.175 y 176: "debemos entender que los dos deberes de carácter general que pesan sobre los administradores son diligencia y lealtad. El primero de ellos, el deber de diligencia, actúa como criterio para determinar el comportamiento exigible a los administradores atendiendo a las circunstancias de cada caso y, además, les obliga a respetar las prescripciones legales y reglamentarias impuestas para los empresarios en general y las específicas del sector en que opere la sociedad. Por su parte, el artículo 133 de la LSA establece que los administradores

RSE<sup>321</sup>. Este paradigma viene a ser desarrollado ahora a lo largo del Capítulo III, arts. 225 y ss. y Capítulo IV, arts. 233 y ss., respectivamente, del TRLSC.

Por su lado, el Capítulo V, es el encargado de establecer la responsabilidad de los administradores. Se parte de la base impuesta por el artículo 236. *Presupuestos de la responsabilidad. 1. Los administradores de derecho o de hecho como tales, responderán frente a la sociedad, frente a los socios y frente a los acreedores sociales, del daño que causen por actos u omisiones contrarios a la ley o a los estatutos o por los realizados incumpliendo los deberes inherentes al desempeño del cargo. 2. 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.*

La Ley de Sociedades Anónimas<sup>322</sup> establecía dos tipos de acciones de responsabilidad contra los administradores: acción social y acción individual<sup>323</sup>.

---

responderán 'por actos contrarios a la Ley o a los estatutos o por los realizados sin la diligencia con la que deben desempeñar el cargo'. Tal diligencia es precisamente la que recoge el art. 127.1 de la LSA, entendiéndose que la diligencia propia de los administradores, como ordenado empresario y representante leal, requiere el cumplimiento de los deberes que les imponen la Ley y los estatutos".

A su vez: LLEBOT MAJÓ, J.O. "El sistema de la responsabilidad de los administradores. Doctrina y Jurisprudencia". N.º.7. *RdS*, 1996, pp. 61 y ss. PEDRO MORO, J.L. y MARROQUÍN PARRA, F. "La diligencia y lealtad en la actuación de los administradores en la sociedad anónima". T. IV. *La Ley*, 1999, pp. 1609 a 1618. PORTELLANO DÍEZ, P. *Deber de fidelidad de los administradores de sociedades mercantiles y oportunidades de negocio*. Madrid, 1996. SANTOS BRIZ, Jaime. "La responsabilidad civil, fiscal y penal de directivos, apoderados, administradores de hecho y liquidadores". *La responsabilidad de los administradores de sociedades de capital*. N.º. 24. Madrid: Estudios de Derecho Judicial, 2000, pp.329 y ss. FARRANDO MIGUEL, I. *El deber de secreto de los administradores de Sociedades Anónimas y Limitadas*. Madrid: Cívitas, 2001, pp.217 y ss. Para el Derecho comparado, en similares términos: PENNINGTON, R. *Directors' personal liability*. BSP Professional Books, 1987, pp. 81, donde trata "the personal character of the duty of care and skill". MERLE, Ph. *Sociétés commerciales*. 7ª. Edic. Paris: Précis Dalloz, 2000. STS. de 29 de diciembre de 1999 (RA.9619), refiriéndose al art. 128 LSA: "la representación de la sociedad corresponde a los administradores en la forma determinada en los estatutos". En relación con la RSE, véase FERNÁNDEZ GAGO, R. *La Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*, Madrid: Thomson-Civitas, 2005.

<sup>321</sup> JORDA GARCÍA, R. "Responsabilidad social corporativa y decisiones orgánicas en las sociedades mercantiles de capital. Especial referencia al interés social". En AA.VV. *Responsabilidad social de la empresa y Derecho Mercantil*. (Dir. R. ALFONSO SÁNCHEZ). Granada: Comares, 2011, pp.131 y ss., especialmente, pp.136 y 151, expresa que "la adopción de medidas de RSE no es una moda pasajera sino una estrategia empresarial que como tal ha de ser ejecutada por el órgano de administración".

<sup>322</sup> Para saber más sobre los antecedentes del control del órgano de administración y, en particular, la Ley de Sociedades anónimas de 17 de julio de 1951 y, sobre el Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas de 22 de diciembre de 1989, en MORILLAS JARILLO, Mª. José. *Las normas de conducta de los administradores*. *Op.cit.*, pp. 51 y 63 y ss. VICENT CHULIÁ, Frc. "La sociedad anónima en el Derecho comunitario europeo". En AA.VV. *Estudios Jurídicos sobre la Sociedad Anónima*. Madrid: Cívitas, 1995, pp.113 y ss.

<sup>323</sup> CANDELARIO MACÍAS, Mª. I. *La tutela de la minoría en la sociedad cotizada en Bolsa. Examen de los derechos políticos-administrativos tras la Ley 26/2003*. Barcelona: Editorial Atelier Mercantil, 2007, pp. 351 y ss.

Estas mismas acciones se mantienen tras el TRLSC, arts. 238 y 241, respectivamente. La esencia contenida en estos dos preceptos aludidos es exactamente igual que la contenida en la antigua LSA. Sea como fuere, queda claro que la responsabilidad corresponde a sujetos prefijados y encargados de administrar, dirigir, gestionar, manejar y representar a la sociedad frente a terceros. La responsabilidad surge por la inobservancia de determinados menesteres y por el incumplimiento de las normativas respectivas. Los sujetos (accionistas) involucrados en la sociedad son los legitimados para solicitar responsabilidades al igual que la propia sociedad, todo ello en aras del buen desarrollo y eficacia de la sociedad en la economía donde se ubica. En este sentido, tiene elementos coincidentes y tangenciales con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que persigue la participación de los accionistas en el deambular de la sociedad y busca concienciarse con el entorno desde la óptica social.

A lo largo del tiempo, y en los diferentes sistemas jurídicos, las posibilidades de organización de las relaciones entre los administradores y la sociedad<sup>324</sup> han girado en torno a dos esquemas básicos<sup>325</sup>: una relación contractual<sup>326</sup> (tesis de la representación) o una relación orgánica (tesis del órgano)<sup>327</sup>. Podemos afirmar

---

<sup>324</sup> Véase a GIRÓN TENA. "La responsabilidad de los administradores de la Sociedad Anónima en el Derecho español". Vol. II. *Anuario de Derecho Civil*, abril-junio, 1959, pp. 421 y ss. Explica ARROYO MARTÍNEZ, I. "Art. 133 de la LSA". En AA.VV. Vol.2. *Comentarios a la Ley de sociedades anónimas*. Madrid: Tecnos, 2001, p.1386: "el origen de la responsabilidad hay que buscarlo en el artículo 144 del Código de comercio, que, según doctrina autorizada, fue tomado de dos preceptos franceses: el artículo 32 del *Code de Commerce* y el artículo 44 de la Ley francesa de sociedades de 1867. Posteriormente la LSA de 1951 y la LSRL de 1953 contenían un sistema de normas más completo de responsabilidad (arts. 79, 80 y 81 y art. 13.1, respectivamente)... es lo cierto que el Derecho positivo ha mantenido siempre y sin solución de continuidad el principio culposo de la responsabilidad de los administradores y se ha ocupado, por otro lado, de fijar los supuestos o causas de esa responsabilidad".

<sup>325</sup> MORILLAS JARILLO, M<sup>a</sup>. José. *Las normas de conducta de los administradores*. Op.cit., pp.72 y ss. PÉREZ CARRILLO, E. *La administración de la sociedad anónima. Obligaciones, responsabilidad y aseguramiento*. Madrid: Marcial Pons, 1999, pp.52 a 55. *Idem*. "El deber de diligencia de los administradores de sociedades". N<sup>o</sup>.14. *RdS*, 2000, pp. 276-277, afirma la posición mixta (orgánica y contractual) de la posición jurídica de los administradores sociales.

<sup>326</sup> Según ARROYO MARTÍNEZ, I. "Art. 133 de la LSA". *Comentarios*. Op.cit., pp.1393 y 1394: "el fundamento de la responsabilidad del administrador hay que buscarla en la figura del mandato porque el administrador, como todo mandatario, debe responder por las obligaciones asumidas frente al mandante...por contra, hay quienes afirman que los administradores responden porque el principio jurídico, admitido universalmente del *neminem laedere*, nadie debe causar daño a otro y si lo hace debe responder, es fundamento suficiente para articular la obligación de resarcimiento".

<sup>327</sup> Cfr., ARANGUREN URRIZA, Fco. J. "Régimen general de la responsabilidad civil de los administradores de sociedades anónimas y de responsabilidad limitada: causas, efectos y extinción". En *La responsabilidad de los administradores de sociedades de capital*. N<sup>o</sup>. 24. Madrid: Estudios de Derecho Judicial, 2000, pp.19 y ss. Para el Derecho francés, SCHOLASTIQUE, E. *Le devoir de diligence des administrateurs de sociétés. Droit français et anglais*. París: LGDJ, 1998, p.115, apunta que "la responsabilité du conseil peut bien être individuelle lorsqu'un des membres du conseil a commis directement une faute qui n'est imputable qu'à lui-même, tel administrateur qui commet une faute dans l'accomplissement d'un mission ou

que, conforme a la teoría orgánica, quien actúa es la persona jurídica con sus propios órganos, y la persona y el órgano viene a conformar una unidad; en cambio, si seguimos la teoría de la representación contractual, la persona jurídica actúa por medio de representantes<sup>328</sup>, y la persona y el representante son sujetos distintos. Estas formulaciones doctrinales también se hallan enlazadas con la configuración y naturaleza del interés social, que han de preservar los administradores.

Vinculado a lo precedente, también, en el Derecho positivo existe una controversia doctrinal sobre la naturaleza de la responsabilidad civil de los administradores<sup>329</sup>. En otros términos, por un lado, nos encontramos aquéllos que piensan que hay una responsabilidad objetiva porque ha desaparecido el parámetro de la diligencia como criterio general de imputación de responsabilidad, de suerte que se puede hablar de causas objetivas cuando los actos son contrarios a la Ley o a los estatutos. En tales casos el administrador responde sin necesidad que el demandante aporte la prueba del dolo o de la negligencia. Por otro lado, nos hallamos con aquéllos que defienden la naturaleza culposa<sup>330</sup> de la responsabilidad de los administradores en todos los supuestos. Sea como fuere, cualquiera que sea la causa que produce el daño o menoscabo, siempre hay que probar la culpa o negligencia del administrador.

Apreciamos que en la acción social estamos ante una responsabilidad de cariz contractual<sup>331</sup>, por incumplimiento de la obligación de administrar o ejercer

---

d'un madat exceptionnel".

<sup>328</sup> ARROYO MARTÍNEZ, I."Art. 133 de la LSA". *Op.cit.*, pp.1391 y 1392, argumenta que "en el caso de administrador persona jurídica la imputabilidad de la conducta ilícita, y en su caso exoneración, debe realizarse a la persona física representante el art. 143 del Reglamento del Registro Mercantil exige que la persona jurídica nombrada administradora designe a una persona física que, en nombre de aquélla y con carácter permanente, pueda desempeñar por sí sola todas las funciones inherentes al cargo conferido, *vid.* la RDGRN de 3 de junio de 1999, (AC 4193), si bien las consecuencias patrimoniales se imputarán al patrimonio social de la persona jurídica administradora".

<sup>329</sup> Véase, sobre este particular, SAP de Zamora de 15 de marzo de 2002, relativa a la responsabilidad de los administradores, presupuestos y naturaleza (*RdS*, núm. 19, 2002-2, p.279).

<sup>330</sup> En tal línea de opinión se expresa CADENA ESCUER, A."Responsabilidad de los Administradores en el ámbito mercantil. Acciones civiles, sociales e individuales". En *Responsabilidades y Obligaciones de Directivos y Administradores*. Barcelona: Gestión 2000,1996, pp. 29 y ss., describe los presupuestos de la responsabilidad diciendo que "el daño ha de ocasionarse por culpa de los administradores...conforme al art. 1107 del C.c., el administrador responderá únicamente del daño que sea consecuencia necesaria de su actuación, salvo si media dolo, en cuyo caso se agrava la responsabilidad y responderá de los que conocidamente se deriven de aquélla".

<sup>331</sup> Así se manifiesta, entre otras: STS. de 29 de abril de 1999 (RA.8697); STS. de 22 de mayo de 1999 (RA.3478); STS. de 8 de julio de 1999 (RA.4900), donde se indica que la responsabilidad de los administradores es de tipo contractual directamente con el ente. También la STS. de 28 de junio de 2000 (RA.5912) y el Auto del Tribunal Supremo de 31 de octubre de 2000 (RA.8319).

diligentemente las competencias y facultades derivadas del órgano de administración (por inobservancia de los menesteres del cargo), diferenciándose así de otros supuestos de responsabilidad contractual por relaciones negociables con la sociedad, en cuyo caso el incumplimiento no tiene este carácter orgánico. En la circunstancia que fuese la sociedad quien solicitase la acción de responsabilidad estaríamos ante una aplicación especial de la acción de incumplimiento ex artículo 1101 del Código civil. En el caso de ejecutarla los socios o los acreedores estaríamos ante una modalidad de la acción subrogatoria. En esta línea explicativa, cabe apuntar que tras la aprobación y vigencia del TRLSC, se ha venido a reunificar este tema un tanto controvertido en su aplicación según la antigua LSA. Y esto sucede así, porque se reconoce de forma explícita la legitimación activa de carácter supletorio, de un lado, a los socios minoritarios que reúnan y representen un 5% de las acciones (ex art. 239, TRLSC) y, por otro, a los acreedores (ex art. 240, TRLSC).

En cambio y, en otro orden, por lo que hace al ejercicio de la acción individual, estamos ante una responsabilidad de origen extracontractual. La acción individual de responsabilidad es un caso especial de la acción contemplada en el art. 1902 del C.c.; ahora viene a reglamentarse en el art. 241, TRLSC.

Sea como fuere, la institución de la responsabilidad civil<sup>332</sup> es usada, en ambos supuestos, por el Derecho de sociedades como un hito más de los que

---

<sup>332</sup> Institución ya estudiada por el Prof. QUIJANO GONZÁLEZ, J. *La responsabilidad civil de los administradores de la SA*. Valladolid: Universidad de Valladolid, 1985, pp. 47 a 55. Explicaba, a su vez SUÁREZ-LLANOS GÓMEZ, L. "Responsabilidad de los administradores de sociedad anónima". Vol. IV. *Anuario de Derecho Civil*, octubre-diciembre, 1962, p.924: "su diversificación se opera, únicamente, en atención a la diversa incidencia del daño producido. Si éste produce su impacto directamente en el patrimonio de la sociedad, la responsabilidad susceptible de derivarse para los administradores culpables se dice social. Si, por el contrario, el evento dañoso incide directamente en la esfera patrimonial propia y privativa de terceras personas extrañas a la subjetividad misma de la sociedad, la responsabilidad se considera como individual. La responsabilidad social y la responsabilidad individual a que pueden quedar sometidos los administradores engendrará para los sujetos dañados la posibilidad de utilizar un remedio sustancialmente idéntico; el planteamiento judicial de la correspondiente acción de responsabilidad para exigir a los administradores culpables la reintegración del perjuicio patrimonial experimentado". Dice ALONSO UREBA, A. "Presupuestos de la responsabilidad social de los administradores de una sociedad anónima". N.º.198. *RDM*, octubre-diciembre, 1990, p.661: "la responsabilidad social del art. 133 LSA, así como la individual del artículo 135, se sitúan en el marco del Derecho civil o común patrimonial, concretamente en el Derecho de daños, sirviendo como vía de reintegración al patrimonio social o individual perjudicado por los administradores". En parecida línea de exposición DÍAZ ECHEGARAY. *La responsabilidad civil de los administradores de la Sociedad Anónima*. 2ª. Edic. Madrid: Montecorvo, 1993, pp. 275-276. MORILLAS JARILLO, Mª. José. *Las normas de conducta de los administradores*. *Op.cit.*, p.224. GARRETA SUCH, J.M. *La responsabilidad civil, fiscal y penal de los administradores de las sociedades*. 3ª. Edic. Madrid: Marcial Pons, 1996. HURTADO COBLES. *La responsabilidad de los administradores societarios en el ámbito civil y social*. Barcelona: Ed. Atelier, 1998, pp.70 y ss. También, CANDELARIO MACÍAS, I. "La responsabilidad de los administradores solicitada por la minoría en la sociedad bursátil". N.º. 237. *Revista de Contabilidad y Tributación*, diciembre, 2002, pp.185 a 234. GRIMALDOS GARCÍA, Mª.I. "Responsabilidad social corporativa y responsabilidad civil de los administradores". En AA.VV. *Responsabilidad social de la empresa y Derecho Mercantil*. (Dir. R. ALFONSO SÁNCHEZ). Granada: Comares, 2011, pp.161 y ss.

componen el sistema de censura de la gestión<sup>333</sup>, con la intención común al resto de elementos de ese sistema (sistema de impugnación de acuerdos del órgano administrativo y reconocimiento de otros derechos de minoría, por ejemplo). Con ello, se pretende estimular en la medida de lo posible que la actuación de la administración de la sociedad se desarrolle regularmente<sup>334</sup>, es decir, de forma acorde al modelo de conducta del ordenado empresario y representante leal (antiguo ex art. 127 LSA, ahora la reglamentación se contienen y se despliegan en el Título VI, Capítulo III y IV, del TRLSC) para proteger, en suma, los intereses concretos de la sociedad, de los socios, de los acreedores o de los terceros en general.

Signifíquese que el anterior artículo 127 LSA, se ha convertido en pauta de referencia para implementar la RSC en cualquier sociedad mercantil<sup>335</sup>.

<sup>333</sup> Considérese y subráyese los cuestionamientos que realiza ARANGUREN URRIZA, Fco. J. "Régimen general de la responsabilidad civil de los administradores de sociedades anónimas y de responsabilidad limitada: causas, efectos y extinción". *La responsabilidad de los administradores de sociedades de capital*. Nº. 24. Madrid: Estudios de Derecho Judicial, 2000, p.35: "es importante, a los efectos de la acción social de responsabilidad, determinar la medida en que la Junta general puede intervenir en la gestión social, cuando para determinados actos de gestión se requieran instrucciones de la Junta, autorización previa o aprobación posterior. Es igualmente importante determinar qué decisiones exceden de la gestión social y quedan fuera de los poderes del órgano de administración. Y, finalmente, en qué medida afecta a la responsabilidad de los administradores la existencia de un previo acuerdo de la Junta general, tanto en orden a las obligaciones que le corresponden a informar a la Asamblea, como de ejecutar tales acuerdos, y en concreto, en qué medida cabe a los administradores descargarse de responsabilidad ante decisiones arriesgadas mediante obtención de un previo acuerdo de la Junta general".

<sup>334</sup> Cfr., entre otros: MORILLAS JARILLO, M<sup>a</sup>. José. *Las normas de conducta de los administradores*. *Op.cit.*, pp.352 y ss. LEON SANZ, J."La significación de la información contable en las modificaciones estructurales". En *Derecho de Sociedades, Libro Homenaje a Fernando Sánchez Calero*. Vol. 2. Madrid: McGraw-Hill, 2002, pp.2184 y ss. JUSTE MENCÍA e IGARTUA ARREGUI. "Deberes de los administradores (reforma de la LSA por la Ley de Transparencia)". Nº.24. *RdS*, 2005, pp.75 a 90.

Véase, además, en torno a la actuación diligente del administrador la STS. de 8 de febrero de 1999 (RA.1518); la RDGRN de 13 de octubre de 1992 (RA.8308); STS. de 14 de octubre de 1992 (RA. 8309); STS. de 15 de octubre de 1992 (RA.8313).

Para el Derecho comparado: BADUINO, A. y FRASCINELLI. *Gli amministratori delle società per azioni e a responsabilità limitata*. Milano: Giuffrè, 1996, p.196, puntualizan ambos autores como la jurisprudencia italiana además de aplicar el parámetro de la diligencia del mandatario del art. 1170 del C.c., también recurre al art. 1176, que establece que, tratándose de una actividad profesional, la diligencia debe valorarse con relación a la naturaleza de la actividad ejercitada. BERG, A."The company law review: legislating Director's Duties". *Journal Business Law*, septiembre, 2000, pp.472 a 491. BALOTTI, R. ELSON, CH. LASTER, J."Equity Ownership and the Duty of Care: Convergence, Revolution, or Evolution?". Vol. 55. Nº.2. *Business Lawyer*, 2000, pp.661 a 692.

<sup>335</sup> Así lo pone de manifiesto, EMBID IRUJO, J.M. "Derecho, Mercado y Responsabilidad Social Corporativa", *op. ult.cit.*, en p. 69, "entendemos, de este modo, que con la vigente formulación del art. 127 bis LSA resulta bien posible insertar en el interés social de la sociedad anónima la realización de actividades de RSC; sin embargo, en última instancia, no debemos olvidar que los administradores son elegidos por los accionistas, y que terminará recayendo sobre éstos la decisión final en torno a los concretos objetivos que una sociedad, a través de la gestión

Signifíquese, además, que el deber genérico de administrar<sup>336</sup> comporta dos caras de una misma moneda, cuáles son la gestión y la representación social y tales son las atribuciones de los administradores al amparo del art. 8, letra f), de la antigua Ley de Sociedades Anónimas. No estamos ante poderes de ejercicio 'caprichoso', sino que son concedidos para la realización del interés social, dentro de los límites que impone el objeto social. Repárese que el art. 127 era el faro y el dedicado a declarar la diligencia y los deberes de los administradores (ahora, primero, tras la modificación de la redacción *ex origine* del art. 127<sup>337</sup> y añadidos

---

llevada a cabo por sus administradores, ha de perseguir (...) el art. 127 bis de la LSA es una norma aplicable a todas las sociedades anónimas, y no sólo a las cotizadas".

<sup>336</sup> Entiende MORILLAS JARILLO, M<sup>a</sup>. José. *Op.ult.cit.*, pp.181, "facultades de gobierno (convocar la Junta, presentar balance, depositar cuentas, proporcionar información a los socios, ejecutar los acuerdos de la Junta); facultades de gestión económica empresarial (dirigir la marcha de las inversiones, aspectos financieros, relaciones y actividades comerciales); facultades jurídicas, consistentes en la representación de la sociedad". Por su lado, precisa MOYA JIMÉNEZ, A. *La responsabilidad de los administradores de empresas insolventes*. 2<sup>a</sup>. Edic. Barcelona: Bosch, 1998, pp.25 y ss., existe una imposibilidad de tipificar los deberes de los administradores. La STS. de 26 de mayo de 1994 (RA.3747), afirma "el principio de que las facultades de los Administradores [...] comprende desde el más sencillo acto de gestión hasta el más importante de disposición". Por su parte, la RDGRN de 31 de octubre de 1989 (RA. 7052), relata: "la función de la gestión social atribuida a los administradores es incompatible con las especiales características de un órgano colegiado como es la Junta general. Éste actúa de manera intermitente; sus miembros varían con la misma facilidad que las acciones (título de vocación circulatoria) se transmiten y, generalmente, se desinteresan de la actividad diaria; su régimen, convocatoria, etc., se caracteriza por una rigidez que mal se aviene con las exigencias puntuales de la administración de los asuntos sociales [...] sin que la ocasional reunión en pocas manos de todas las acciones permita eludir esta exigencia, toda vez que en cualquier momento puede desaparecer dicha circunstancia con el consiguiente entorpecimiento de la vida social". Señala la RDGRN de 22 de julio de 1991 (RA 5446): "la enunciación detallada en los Estatutos de los actos concretos que, al amparo de esa capacidad general, puede realizar la Sociedad resulta en todo caso innecesario...". Por último, destaca y sintetiza COUTINHO DE ABREU, Jorge. "Interés social y deber de lealtad de los socios". N<sup>o</sup>.19. *RdS*, 2002, pp.49 y 50: "*Treuepflicht*- terminología predominante en Alemania; *deber de fidelidad* en los autores españoles; *obbligo di correttezza, fiduciario, di fedeltà, di collaborazione*, etc. como lo llaman los italianos)".

<sup>337</sup> Establecía el art. 127, con su nueva redacción proporcionada por la Ley 26/2003: "Deber de diligente administración. 1. Los administradores desempeñarán su cargo con la diligencia de un ordenado empresario y de un representante leal. 2. Cada uno de los administradores deberán informarse diligentemente sobre la marcha de la sociedad". Se incorporan los artículos 127 bis, 127 ter y 127 quater, con la siguiente redacción. Artículo 127 bis. Deberes de fidelidad, "Los administradores deberá cumplir los deberes impuestos por las leyes y los estatutos con fidelidad al interés social, entendido como interés de la sociedad". Artículo 127 ter. Deberes de lealtad, "1. Los administradores no podrán utilizar el nombre de la sociedad ni invocar su condición de administradores de la misma para la realización de operaciones por cuenta propia o de personas a ellos vinculadas. 2. Ningún administrador podrá realizar, en beneficio propio o de personas a él vinculadas, inversiones o cualesquiera operaciones ligadas a los bienes de la sociedad, de las que haya tenido conocimiento con ocasión del ejercicio del cargo, cuando la inversión o la operación hubiera sido ofrecida a la sociedad o la sociedad tuviera interés en ella, siempre que la sociedad no haya desestimado dicha inversión u operación sin mediar influencia del administrador.3. Los administradores deberán comunicar al consejo de administración cualquier situación de conflicto directo o indirecto, que pudieran tener, con el interés de la sociedad. En caso de conflicto, el administrador afectado se abstendrá de intervenir en la operación a que el conflicto se refiera. En todo caso, las situaciones de conflicto de intereses en que se encuentren los administradores de la sociedad será objeto de información en el informe anual de gobierno

por la Ley 26/2003 son deberes<sup>338</sup> de diligente administración; deberes de fidelidad<sup>339</sup>, de lealtad<sup>340</sup> y deber de secreto<sup>341</sup>).

---

corporativo. 4. Los administradores deberán comunicar la participación que tuvieran en el capital de una sociedad con el mismo, análogo o complementario género de actividad al que constituya el objeto social, así como los cargos o las funciones que en ella ejerzan, así como la realización por cuenta propia o ajena, del mismo, análogo o complementario género de actividad del que constituya el objeto social. Dicha información se incluirá en la memoria. 5. A efectos del presente artículo, tendrán la consideración de personas vinculadas a los administradores: 1º. El cónyuge del administrador o las personas con análoga relación de afectividad. 2º. Los ascendientes, descendientes y hermanos del administrador o del cónyuge del administrador. 3º. Los cónyuges de los ascendientes, de los descendientes y de los hermanos del administrador. 4º. Las sociedades en las que el administrador, por sí o por persona interpuesta, se encuentre en alguna de las situaciones contempladas en el artículo 4 de la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores. Respecto del administrador persona jurídica, se entenderán que son personas vinculadas las siguientes: 1º. Los socios que se encuentren, respecto del administrador persona jurídica, en alguna de las situaciones contempladas en el artículo 4 de la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores. 2º. Los administradores, de derecho o de hecho, los liquidadores, y los apoderados con poderes generales del administrador persona jurídica. 3º. Las sociedades que forman parte del mismo grupo, tal y como éste se define en el artículo 4 de la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, y sus socios. 4º. Las personas que respecto del representante del administrador persona jurídica tengan la consideración de personas vinculadas a los administradores de conformidad con lo que se establece en el párrafo anterior". Art. 127 *quater*. Deber de secreto: "1. Los administradores, aún después de cesar en sus funciones, deberán guardar secreto de las informaciones de carácter confidencial, estando obligados a guardar reserva de las informaciones, datos, informes o antecedentes que conozcan como consecuencia del ejercicio del cargo, sin que las mismas puedan ser comunicadas a terceros o ser objeto de divulgación cuando pudiera tener consecuencias perjudiciales para el interés social. Se exceptúan del deber a que se refiere el párrafo anterior, los supuestos en que las leyes permitan su comunicación o divulgación a tercero o que, en su caso sean requeridos o hayan de remitir a las respectivas autoridades de supervisión, en cuyo caso, la cesión de información deberá ajustarse a lo dispuesto por las leyes. 2. Cuando el administrador sea persona jurídica, el deber de secreto recaerá sobre el representante de ésta, sin perjuicio del cumplimiento de la obligación que tengan de informar a aquélla".

<sup>338</sup> Compartimos, en este punto, la crítica de FERNÁNDEZ PÉREZ, Nuria. "El significado de la Ley de Transparencia en la modernización del derecho societario español". N.º.22.*RdS*, 2004, p.102 al apuntar que: "nos encontramos con un régimen marcadamente imperativo respecto a cualquier tipo de sociedad anónima, que por lo tanto puede resultar excesivo en el caso de una pequeña sociedad anónima y que, por el contrario, puede resultar insuficiente respecto de una sociedad cotizada. Adolece además la nueva regulación de una laguna ciertamente significativa como es la omisión de la extensión de los deberes fiduciarios a los accionistas de dominio".

<sup>339</sup> *Cfr.*, respecto a su interpretación FLANNIGAN, R."The fiduciary obligation". Vol.9. *Oxford Journal of Legal Studies*, autumn, 1989, pp. 289 y ss. Apunta, por su lado, GUERRA MARTÍN, G. *El Gobierno de las Sociedades Estadounidenses. El Gobierno de las Sociedades Estadounidenses*. N.º.20. Aranzadi-*RdS*, monográfico, 2003, p.415: "el concepto de relación fiduciaria es un concepto muy amplio, que engloba cualquier tipo de relación, ya sea de carácter legal, social o personal, en la que una persona (a la que se denomina fiduciante o beneficiario) confía en la integridad y fidelidad de otra (fiduciario), y cuya existencia no depende de la voluntad de las partes de crearla, sino de que concurren ciertos elementos fácticos, como son, por un lado, que se haya depositado confianza en alguien y, por otro, que exista una posición dominante y de influencia, fruto de esa confianza".

<sup>340</sup> Piensa y expone sobre este deber en correlación GUERRA MARTÍN, G. *El Gobierno de las Sociedades Estadounidenses. Op.ult.cit.*, pp.418 y ss., "la respuesta ha venido siendo dada en el

Y, segundo, dichos deberes se extienden con el nuevo TRLSC a través de diversos mandatos (no sólo contenidos en un único precepto como sucedía con anterioridad y con una técnica legislativa no demasiado adecuada). En cualquier caso, al observar los deberes y descender a su detalle y concreción vendrán a auxiliar y esclarecer la labor interpretadora de los tribunales y operadores jurídicos, que en este mandato encontraban un foco aclaratorio de referencia inexcusable y, que ahora ha sido notablemente mejorado en su sistemática y técnica jurídica.

Luego, el régimen de responsabilidad civil de los administradores cumple, además de las funciones<sup>342</sup> paliativa y preventiva del daño y sancionadora de la conducta, una función de inspección de la gerencia. En suma: la finalidad de esta responsabilidad viene predispuesta en palabras de FERNÁNDEZ DE LA GANDARA<sup>343</sup> en: "estimular a los administradores a cumplir las obligaciones

---

Derecho estadounidense, y en general en el Derecho anglosajón, por los tribunales a través de la imposición al fiduciario de unos deberes de diligencia (*duty of care*) y de lealtad (*duty of loyalty*), denominados 'deberes fiduciarios', cuyo contenido se ha configurado y ha evolucionado a través de las distintas decisiones judiciales y que tratan de evitar, en el caso del primero, que el fiduciario pueda cometer una malversación de los bienes o valores del beneficiario e incurrir así en un acto delictivo y, en el caso del segundo, que el fiduciario pueda faltar a su obligación de gestionar los bienes o valores en interés del beneficiario, incurriendo en una omisión de sus deberes". Coincidimos también con PAZ-ARES, Cándido. "La responsabilidad de los administradores como instrumento de gobierno corporativo". Nº.20. *RdS*, 2003, pp.73 y ss., espec., p.76, al decir: "recordar la necesidad de consagrar el carácter imperativo del régimen de responsabilidad derivado del deber de lealtad. Debe impedirse que la regulación legal pueda ser derogada o modificada en los estatutos de la sociedad o trivializada de cualquier otra forma". También en SCHULT-HEISS, M. *Die Haftung des 'Shadow Director' einer englischer Kapitalgesellschaft*. Achen, 2000, pp.66 y ss.

<sup>341</sup> Más en McMURRAY, Marcia. "An historical perspective on the duty of care, the duty of loyalty, and the business judgment rule". Nº.40. *Vanderbilt Law Review*, abril, 1987, pp. 605 y ss. Opina SÁNCHEZ CALERO GUILARTE, J."Proyecto de Ley de Transparencia de las sociedades cotizadas". Nº.90. *RDBB*, 2003, p.298: "la ampliación de los deberes exigibles a los administradores. La influencia en este punto del Informe Aldama resulta especialmente notable y ha supuesto que la tradicional enunciación de la diligencia y lealtad como deberes genéricos de todo administrador societario se vea reemplazada por una enumeración más detallada de las normas de comportamiento exigibles a esos administradores. Se trata, en todo caso, de una reforma de esta materia de alcance general, puesto que los deberes enunciados en el nuevo artículo 127 y en los sucesivos artículos 127 bis, 127 ter y 127 quáter son aplicables a toda sociedad anónima".

<sup>342</sup> Puntualiza en relación a la finalidad: CALBACHO LOSADA, F.*El ejercicio de las acciones de responsabilidad contra los administradores de la sociedad anónima*. Valencia: Tirant lo Blanch, 1999, p.39: "la acción social de responsabilidad tiene por finalidad conseguir la reintegración del patrimonio social dañado como consecuencia de la actuación antijurídica o negligente de los administradores. Lo que se pretende con el ejercicio de la acción es la condena del administrador a indemnizar a la sociedad por el perjuicio económico causado".

<sup>343</sup> FERNÁNDEZ DE LA GANDARA, L. "El régimen de responsabilidad de los administradores en la Ley de sociedades anónimas: supuestos, principios y problemas". Nº.5. *Boletín del Ilustre Colegio de Abogados*, 1997.p.13. RIVERA, S.E."A vueltas con la limitación de responsabilidad de los administradores". Nº.642. *RGD*, marzo, 1998, pp.1851 a 1857.

establecidas al aceptar el cargo y someterles al deber de indemnizar los daños ocasionados en el ejercicio de sus funciones".

Además, remárguese que para las sociedades bursátiles, -sociedades que negocian sus acciones en Bolsa-, que el sistema societario sobre el que se construyen los mercados de valores de hoy día se sustentan en un principio esencial: los administradores gestionan la sociedad en interés de los accionistas. Esta actuación fiduciaria en interés de terceros es, sin duda, uno de los basamentos que asientan y consolidan el régimen legal de patrocinio del accionista inversor<sup>344</sup>. La regla según la cual los administradores deberán aprovechar y emplear toda su diligencia<sup>345</sup> en la defensa del interés de los accionistas es, mayoritariamente, asumida por nuestra doctrina, que acepta la aproximación entre el interés de éstos y el interés social al que aludía nuestra Ley de Sociedades Anónimas. Bajo este contexto, tampoco puede descuidarse el planteamiento que es la administración o Consejo de administración de cualquier empresa u organización, los ejecutores e impulsores del control gerencial de riesgos y del cumplimiento de la RSE.

No resulta extraño, -siguiendo dentro del ámbito del Derecho de sociedades y dentro de este orden de ideas-, que esta acción de responsabilidad descrita con carácter genérico sea usada por la minoría tal y como predica CALBACHO LOSADA<sup>346</sup>: "conceder la acción social de responsabilidad a los accionistas representantes de la minoría del capital viene así a suponer...consecuencia directa del ejercicio del derecho de designación proporcional de administradores del artículo 137 LSA"; ahora contenido en el art. 243 TRLSC.

Aunque en honor a la verdad, hemos de decir que la práctica societaria española, -sólo extraordinariamente-, ha hecho empleo o uso de las acciones legales para requerir responsabilidad a los administradores<sup>347</sup>. La explicación del fenómeno

---

<sup>344</sup> Vid., TAPIA HERMIDA, A. "La responsabilidad (administrativa y civil) de los administradores y directores generales de las sociedades y agencias de valores". N.º 77. *RDBB*, 2000, pp. 100 a 105.

<sup>345</sup> Cfr., TRÍAS SAGNIER. "El sistema de protección del accionista". *Op.cit.*, pp.220 y 221. Por su lado, apunta COUTINHO DE ABREU, Jorge. "Interés social". *Op.cit.*, p.40, para el Derecho portugués "los gerentes, administradores o directores de una sociedad deben actuar con la diligencia de un gestor juicioso y ordenado, en el interés de la sociedad, teniendo en cuenta los intereses de los socios y de los trabajadores (art. 64 del CSC)".

<sup>346</sup> CALBACHO LOSADA, F. *El ejercicio de las acciones de responsabilidad*. *Op.ult.cit.*, pp.235 y 236.

<sup>347</sup> Así opina: ARROYO MARTÍNEZ, I."Art. 133 de la LSA". *Op.cit.*, p.1386. Por su parte, entiende la no aplicación o recurso a la acción de responsabilidad: HUERTA VIESCA, M.I."Acción social de responsabilidad de los administradores por los socios y desistimiento (comentario a la STS. 1ª., 30/11/2000)". N.º. 243. *RDM*, 2002, p.295: "la escasamente aplicada acción social de responsabilidad de los administradores (art. 134 LSA): escasa aplicación que se ha hecho más palpable a la vista del formidable juego que vienen dando no sólo la acción individual de responsabilidad (art. 135 LSA), sino también, sobre todo, la revolucionaria acción de responsabilidad por no disolución (art. 262.5 LSA), y que viene justificada porque generalmente los intereses de los socios mayoritarios y de los administradores, que los primeros han nombrado, coinciden, así como porque se restituye el patrimonio social, por tanto sólo indirectamente el

hay que encontrarla tal vez en la estructura de las sociedades mercantiles españolas donde, de un lado, la propiedad posicionada en la Junta y en los propios socios y accionistas y, de otro, la gestión o la dirección ubicada en el órgano de administración vienen siendo generalmente coincidentes.

La principal normativa donde se contiene la responsabilidad de los administradores en la sociedad anónima –como hechura modelo de las sociedades mercantiles- se encuadraba en los artículos 133 a 135 LSA<sup>348</sup>, que constriñen a los administradores a la obligación de indemnizar por el daño causado en el ejercicio de sus desempeños tanto a la sociedad, como a los socios y a terceros. Utilizando estos mismos parámetros conceptuales y de identidad, ahora se recogen en los artículos 236 a 241 TRLSC.

Para declarar la responsabilidad civil por daños de los administradores surgida de los arts. 133, 134 y 135 LSA era y es preciso, ahora, la convergencia de tres requisitos<sup>349</sup>: conducta antijurídica; producción o realización del daño y vinculación de causalidad entre la conducta y el daño. De ahí que fuera conveniente que existiese una relación de causalidad<sup>350</sup> entre la ausencia de

---

patrimonio individual de cada socio".

<sup>348</sup> Anotan sobre estos preceptos FERNÁNDEZ DE LA GANDARA. "El régimen de responsabilidad". *Op.cit.*, p.13: "los artículos 133 a 135 de la vigente Ley de Sociedades Anónimas (LSA). A ello es de aplicación no sólo el riguroso sistema de responsabilidad civil previsto en estas normas sino un amplio arsenal de medidas sancionatorias de carácter administrativo, que sólo parcialmente están reguladas en la LSA 1989 (artículos 89, 221...)". También puntualiza MONGE GIL, A.L."La responsabilidad de los administradores de las sociedades de capital: aspectos civiles, penales y fiscales". N.º.228. *RDM*, 1998, pp.715 y ss.: "el Código penal de 23 de noviembre de 1995 regula en el libro II, Capítulo XIII, Título XIII (arts. 290 al 297) los delitos societarios, los cuales giran, en esencia, por lo que se refiere al elemento subjetivo, en torno a la figura de los administradores". ITURMEDI, G."La responsabilidad de los administradores en la sociedad anónima". N.º.64. *Revista Española de Seguros*, octubre-diciembre, 1990, pp.75 y ss.

<sup>349</sup> Según MORA MATEO. "Responsabilidad civil del administrador de la sociedad anónima". N.º.591. *RGD*, 1993, pp. 11489 y ss. NEILA NEILA. *La responsabilidad de los administradores de las sociedades de capital*. Madrid, 1995. ARROYO MARTÍNEZ, I."Art. 133 de la LSA". *Op.cit.*, pp.1402 y 1404. Al respecto: STS. de 29 de abril de 1999 (RA.8697); STS. de 27 de noviembre 1999 (RA.8437): "aunque pudiera apreciarse una conducta culposa o negligente de los administradores falta la base objetiva que permita establecer el nexo entre una actuación de aquellos y la materialización de unos concretos daños".

<sup>350</sup> PÉREZ CEPEDA, A.I. *La responsabilidad de los administradores de sociedades: Criterios de atribución*. Barcelona: Cedes, 1997, pp.50 y ss. MORILLAS JARILLO, M<sup>a</sup>. José. *Las normas de conducta de los administradores*. *Op.cit.*, pp.265 y 269. *Cfr.*, a su vez: el hecho de que la acción u omisión de los administradores y el daño han de estar causalmente relacionados, tal y como manifiestan, entre otros, los siguientes pronunciamientos: STS. de 3 de abril de 1990 (RA.2690); STS. de 13 de febrero de 1990 (RA.681); STS. 4 de noviembre de 1991 (RA.8143); STS. de 8 de febrero de 1999 (RA.1518); STS. de 2 de marzo de 2000 (RA.1304) y la STS. de 28 de junio de 2000 (RA.5912), que estima necesaria la relación de causalidad. En cambio, nos encontramos con otros pronunciamientos que vienen a determinar los criterios de imputación de responsabilidad, caracterizándola como objetiva, así STS. de 29 de abril de 1999 (RA.8697), que puntualiza "en la actualidad, prácticamente, dentro de la praxis judicial, se está casi en el umbral de la llamada responsabilidad objetiva o por riesgo, porque, en cuanto se produzca el daño y se acredite el nexo causal, la responsabilidad del Administrador o el Consejero, será inevitable". En

diligencia de los administradores y el resultado de los hechos infractores. Este mismo planteamiento viene a emplearse por la reciente regulación de la materia, toda vez que el proceso subyacente en la actuación que provoca la responsabilidad no se ha visto alterado.

En efecto, -como anotábamos-, el art. 133<sup>351</sup> decretaba la responsabilidad de los administradores frente a la sociedad, accionistas y acreedores sociales<sup>352</sup>, en las siguientes situaciones: actos contrarios a la Ley<sup>353</sup>; actos contrarios a los estatutos sociales; actos realizados sin la diligencia con la que debían actuar el cargo<sup>354</sup>, extremos que siguen manteniéndose tras el nuevo TRLSC. Bajo esta tesitura, hay que hacer notar -por su singularidad-, que ya con arreglo a la Ley 26/2003<sup>355</sup>, el legislador había pensado que una ilustración efectiva de la

---

la misma línea de argumentación nos encontramos, entre otros, la STS. de 29 de diciembre de 2000 (RA. 354, 2001) y la STS. de 30 de enero de 2001 (RA.1683).

<sup>351</sup> EMBID IRUJO, J.M. "La protección de la minoría en el grupo de sociedades (El punto de vista del Derecho español)". N.º 214. *RDM*, 1994, p.922.

<sup>352</sup> En el contexto de la responsabilidad de los administradores por situaciones concursales, puede verse, entre otros: CERDÁ ALBERO, F. *Administradores, insolvencia y disolución por pérdidas*. Valencia: Tirant Lo Blanch, 2000. RUIZ MUÑOZ, M. "Fundamento y naturaleza jurídica de la responsabilidad de los administradores del art.262.5. (art.105 LSRL): análisis contractual representativo". *Op.ult.cit.*, pp.469-568.

<sup>353</sup> Señala: FERNÁNDEZ DE LA GANDARA. "El régimen de responsabilidad". *Op.cit.*, p. 19: "el art. 133.1 LSA a la Ley, entendemos con una autorizada doctrina que debe abarcarse toda norma jurídica escrita, cualquiera que sea su rango, siempre que de manera específica o genérica imponga obligaciones a los administradores en su condición de miembros del órgano administrativo".

<sup>354</sup> Según TRÍAS SAGNIER. "El sistema de protección del accionista". *Op.cit.*, p.205: "el mercado presume una actuación leal y diligente por parte de los administradores. En caso de detectar que se apartan de esta regla, entramos en el terreno de la excepcionalidad patológica y debemos acudir a los sistemas de protección que al respecto ofrece el TRLSA".

<sup>355</sup> Nótese que en la Proposición de Ley nº 137-1, de 28 de marzo, se daba una nueva redacción al artículo 133, donde se introducía una referencia explícita a la acción de responsabilidad en relación con el grupo de sociedad, extremo que ha desaparecido de la redacción definitiva, y que en nuestra opinión, era necesaria por su reconocimiento expreso *ex lege*; recordemos cual era la redacción que proporcionaba esta Proposición respecto a este mandato: Artículo 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 incumpliendo los deberes con los que deben desempeñar el cargo. 2. El que ostente de hecho o de derecho cargos de dirección o actúe como administrador de hecho, o en nombre o representación de la sociedad, responderá personalmente frente a la sociedad, frente a los accionistas y frente a los acreedores del daño que cause por actos contrarios a la ley o a los estatutos o por los realizados incumpliendo los deberes que esta ley impone a quienes formalmente ostenten con arreglo a ésta la condición de administrador. 3. Igualmente responderán los administradores de la sociedad dominante frente a la sociedad dominada, frente a sus accionistas y frente a sus acreedores, del daño que causen por las instrucciones impartidas a los administradores de la sociedad dominada cuando en virtud de las mismas éstos realicen actos contrarios a la ley o a los estatutos. 4. 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

transparencia que había de guiar a la sociedad cotizada era, cabalmente, el hecho de perfilar los diversos deberes de los administradores y, con ello, potenciar los controles societarios, en concreto, tras la nueva redacción que se le otorgó al art.133<sup>356</sup>, dedicado a la responsabilidad de los administradores.

Al hilo de lo hasta aquí descrito, puede afirmarse que la normativa reguladora de la responsabilidad de los administradores de las sociedades mercantiles, - la compañía de Seguros es una de éstas-, bien puede servir para actuar la RSE, si ésta viene a ser acogida como compromiso vinculante en la sociedad en cuestión. Téngase presente que la RSE bien puede articularse dentro del abanico de los deberes que corresponde a la actuación de los administradores encargados de la gestión de la sociedad. Justamente, una gestión responsable con el entorno social bien puede involucrarse dentro del estatuto que guía la administración social.

---

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. 5. 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. Comenta sobre este precepto, *in extenso*: SÁNCHEZ CALERO GUILARTE, J."Proyecto de Ley de Transparencia". *Op.cit.*, p. 299: "en el art.133 LSA, se consideran como actos generadores de responsabilidad todos aquellos en donde se produce el incumplimiento de alguno de los deberes legalmente exigidos para el desempeño del cargo. Ya no está limitada la responsabilidad a los actos realizados sin la debida diligencia. El criterio subjetivo de responsabilidad ha cambiado radicalmente pues frente a la solución en vigor que determina que solo pueda considerarse responsable a quien es formalmente administrador de la sociedad, el nuevo artículo 133 LSA se adentra en la distinción consolidada en nuestro Código penal, entre administradores de hecho o de derecho o en la circunstancia de ostentar cargos de dirección o representación. A todos ellos se les atribuye un común régimen de responsabilidad frente a accionistas y acreedores. Probablemente la reforma persigue una solución más justa a la hora de permitir el ejercicio de la acción de responsabilidad a personas que sin ser formalmente administradores, son de hecho los auténticos gestores y representantes de la sociedad". Opina y resalta también FERNÁNDEZ PÉREZ, N. "El significado de la Ley de Transparencia...". *Op.cit.*, p.104: "Junto a los deberes de los administradores, se aprovecha la reforma para dar nueva redacción del artículo 133 relativo a la responsabilidad de los administradores. En contra de lo que cabía esperar, no se tenga en cuenta el modelo de administración existente en la práctica societaria y que no cuenta con una marco normativo propio, apoyándose únicamente en las recomendaciones de los informes y códigos sobre gobierno corporativo, que parten de la existencia de consejeros ejecutivos y no ejecutivos, así como de una serie de comisiones".

<sup>356</sup> Se proporciona una diferente redacción mediante la Ley 26/2003 al artículo 133, a saber: "1. Los administradores responderán frente a la sociedad, frente a los accionistas y frente a los acreedores sociales del daño que causen por actos u omisiones contrarios a la ley o a los estatutos o por los realizados incumpliendo los deberes inherentes al desempeño del cargo. 2. El que actúe como administrador de hecho de la sociedad responderá personalmente, frente a los accionistas y frente a los acreedores del daño que cause por actos contrarios a la Ley o a los estatutos o por los realizados incumpliendo los deberes que esta Ley impone a quienes formalmente ostenten con arreglo a ésta la condición de administrador. 3. 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. 4. 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".

#### 4.5.2. El interés social como aglutinador de la RSE en las sociedades mercantiles

Se comparte la idea que en toda sociedad mercantil subyace un delicado equilibrio de intereses<sup>357</sup> y, la RSE y su extensión, no deja de ser sino un modo de actuar y hacer que ha de incorporarse dentro de la concepción del interés social de la sociedad. Es verdad que no se esconde que el interés social y sus repercusiones pueden diferir de un tipo social respecto a otro, pero abordamos la aproximación a la sociedad por excelencia, la Sociedad Anónima, recordando que la compañía aseguradora puede constituirse bajo esta vestidura social. Como bien explica ALCALA DÍAZ<sup>358</sup>: "en determinados *subtipos* de sociedad anónima aparecen connotaciones publicistas en función de los intereses afectados por el funcionamiento de la misma, que se manifiestan especialmente en la gran sociedad anónima y, especialmente, en la sociedad anónima cotizada en el mercado bursátil. La posible afectación de intereses públicos en los subtipos señalados de sociedad anónima puede alterar de alguna forma el concepto tradicional del interés social como interés común de los socios".

No cabe duda que el interés social<sup>359</sup> se suele emplear habitualmente como "muleta" con intenciones de supervisión a la administración o de controlar sus

---

<sup>357</sup> Cfr., ALFARO AGUILA-REAL, Jesús. *Interés social y Derecho de suscripción preferente. Op.cit.*, p.18, que explica con mérito la cláusula del interés social: "ha de concebirse, en efecto, como una regla para completar el contrato de sociedad de acuerdo con lo que los socios habrían pactado para resolver conflictos entre mayoría y minoría si los hubieran previsto en el momento de celebrar el contrato. En un sentido más concreto, ordena al juez que someta a escrutinio las decisiones sociales adoptadas mayoritariamente e impida la expropiación de la minoría por la mayoría". Sigue precisando en las pp.38 y 39: "la imposición a la mayoría de un deber de actuar de conformidad con el interés social no es sino una forma de referimos a lo que todos los socios habrían establecido *ex ante* si hubieran previsto los concretos conflictos de intereses entre mayoría y minoría. Este planteamiento permite establecer el contenido y los límites a los deberes fiduciarios de la mayoría frente a la minoría. En particular, deducir que éstos no se agotan ni exigen, en todo caso, sostener la supremacía del interés social sobre el interés particular de los socios...aunque los deberes fiduciarios de la mayoría resultan, generalmente, satisfechos mediante la persecución del interés social en la toma de decisiones sociales, la mayoría no tiene por qué sacrificar *en todo caso* sus intereses extrasocietarios para que podamos afirmar que ha cumplido con sus deberes fiduciarios hacia la minoría".

<sup>358</sup> Vid., ALCALA DÍAZ, M.A."El Conflicto de interés socio-sociedad en las sociedades de capital". Nº.9. *RdS*, 1997, p. 123.

<sup>359</sup> Advierte RUBIO VICENTE, Pedro J. "Una aproximación". *Op.ult.cit.*, pp.89 y 90: "el abuso de minoría se produce allí donde el comportamiento de los minoritarios es contrario al interés social y está inspirado correlativamente por la consecución de un interés particular". Sigue explicando el autor: "la voluntad de la mayoría es el reflejo del interés social por respeto al principio mayoritario, no hay que olvidar la posibilidad de adoptar también conforme a este mismo principio societario un acuerdo contrario al interés social, desvirtuando así esta coincidencia y evidenciando con ello la autonomía de este concepto respecto al interés específico de un grupo accionarial o de un socio. Por idéntica razón la minoría tampoco posee a nuestro entender el patrimonio exclusivo del interés social". ROMERO FERNÁNDEZ, J.A. *El derecho de información del accionista: objeto,*

acciones frente a deliberaciones notoriamente perjudiciales o contrarias a los intereses sociales, (p.ej., impugnación de acuerdos lesivos, oposición a la acción de responsabilidad o de ejercicio de la acción social ante la pasividad de la mayoría, ex antiguo art. 134 LSA).

No cabe duda que el interés social<sup>360</sup> se suele emplear habitualmente como “muleta” con intenciones de supervisión a la administración o de controlar sus acciones frente a deliberaciones notoriamente perjudiciales o contrarias a los intereses sociales, (p.ej., impugnación de acuerdos lesivos, oposición a la acción de responsabilidad o de ejercicio de la acción social ante la pasividad de la mayoría, ex antiguo art. 134 LSA). En otras palabras, el interés social<sup>361</sup> se convierte en la cláusula referente y la vigilante en orden a integrar la actuación y la puesta en marcha de una estructura idónea para llevar a cabo la revisión, con distintos efectos y con diverso alcance y extensión (responsabilidad, control de cuentas), de las actuaciones u omisiones de los administradores o del grupo de dominio – que ejerce el control-, aunque dicha supervisión tiene su máxima y última garantía en la intervención judicial, si procede.

Con el anterior planteamiento, queremos manifestar que cualquier alcance y concepción acerca de la RSE en la empresa (sociedad) ha de mirar la perspectiva que proporciona el respeto al interés social. Aunque, como bien señala el Prof. DUQUE<sup>362</sup>: “la definición del interés social es el problema fundamental de la doctrina de la sociedad por acciones... ”.

---

*límites y forma de ejercicio*. Madrid: Marcial Pons, 2001, pp.130 y 131. ARROYO, I. “Interés social c/Interés de la Mayoría”. En AA.VV. *Las sociedades comerciales y su actuación en el Mercado* (Dir. VÍTOLO, D.R.y EMBID IRUJO, J.M). Granada: Comares, 2003, pp. 699 a 712. GRIMALDOS GARCÍA, M<sup>a</sup>.I. “Responsabilidad social corporativa y responsabilidad civil de los administradores”. En AA.VV. *Responsabilidad social de la empresa y Derecho Mercantil*. (Dir. R. ALFONSO SÁNCHEZ). Granada: Comares, 2011, pp.155 y ss., en especial, p. 157.

<sup>360</sup> Advierte RUBIO VICENTE, Pedro J. “Una aproximación”. *Op.ult.cit.*, pp.89 y 90: “el abuso de minoría se produce allí donde el comportamiento de los minoritarios es contrario al interés social y está inspirado correlativamente por la consecución de un interés particular”. Sigue explicando el autor: “la voluntad de la mayoría es el reflejo del interés social por respeto al principio mayoritario, no hay que olvidar la posibilidad de adoptar también conforme a este mismo principio societario un acuerdo contrario al interés social, desvirtuando así esta coincidencia y evidenciando con ello la autonomía de este concepto respecto al interés específico de un grupo accionarial o de un socio. Por idéntica razón la minoría tampoco posee a nuestro entender el patrimonio exclusivo del interés social”. ROMERO FERNÁNDEZ, J.A. *El derecho de información del accionista: objeto, límites y forma de ejercicio*. Madrid: Marcial Pons, 2001, pp.130 y 131. ARROYO, I. “Interés social c/Interés de la Mayoría”. En AA.VV. *Las sociedades comerciales y su actuación en el Mercado* (Dir. VÍTOLO, D.R.y EMBID IRUJO, J.M). Granada: Comares, 2003, pp. 699 a 712. GRIMALDOS GARCÍA, M<sup>a</sup>.I. “Responsabilidad social corporativa y responsabilidad civil de los administradores”. En AA.VV. *Responsabilidad social de la empresa y Derecho Mercantil*. (Dir. R. ALFONSO SÁNCHEZ). Granada: Comares, 2011, pp.155 y ss., en especial, p. 157.

<sup>361</sup> Para EMBID IRUJO de la obra AA.VV. *Responsabilidad social de la empresa y Derecho Mercantil, op.ult. cit.*, pp. XVIII, “interés social, en cuanto elemento vertebrador y director de la organización y funcionamiento de la sociedad mercantil”.

<sup>362</sup> Cfr., DUQUE, J. *Tutela*. *Op.cit.*, p.68. También, *in totum*, MUÑOZ MARTÍN, N. *Disolución y derecho a la cuota de liquidación en la Sociedad Anónima*. Valladolid: Lex Nova, 1991.

En efecto, no podemos pasar por alto la relevancia del interés social que ha de integrar la RSE como parámetro de actuación<sup>363</sup>. Resulta comprensible que a una sociedad mercantil le es más fácil llevar a cabo actuaciones propias de la RSE dentro del abanico institucional que se deriva del interés social.

Adviértase que en la realidad cotidiana de las sociedades, suelen aparecer y converger intereses sociales diversos y, hasta contrapuestos, reflejados en el momento de las deliberaciones en la Junta. Se suscita aquí la duda de a quién se le otorga la facultad de determinar el interés social primordial o ajustado al fin social. Cabe pensar que sería la mayoría en votos en orden a que establezca cuál es el bien preponderante o las herramientas más idóneas para conseguir el fin social. Es palpable que vista así la situación podríamos confundir interés de la mayoría con interés social. Tal correlación o equivalencia implicaría tanto como afirmar que todos los acuerdos adoptados por la mayoría de los socios se adecuarían al interés social; no existiendo, de este modo, deliberaciones o decisiones abusivas, ni contrarias al interés social. Como puede entenderse tal correlación no es cierta<sup>364</sup>, ni se corresponde con la realidad. En verdad, siempre la mayoría ha de actuar y decidir con el punto de mira en el interés social, pero de ello no se desprende ni significa que el interés mayoritario o perseguido por la mayoría sea el interés social.

Insistimos, interés social e interés mayoritario no son extremos equivalentes, ni coincidentes. A nuestro juicio, el interés social es un concepto que conlleva un

---

<sup>363</sup> Para EMBID IRUJO, J.M. "Derecho, Mercado y Responsabilidad Social Corporativa", *op. ult.cit.*, pp.64 y 67, señala que "si una sociedad anónima decide no distribuir dividendos entre sus accionistas o, en todo caso, reduce la correspondiente asignación por dedicar el resto del beneficio (o la cantidad íntegra) a acciones comprendidas en su programa de RSC, nos encontraremos ante un acuerdo de sus socios libremente adoptado en la correspondiente Junta General, sin ningún tipo de imposición jurídica. Si, en lo sustancial, la afirmación anterior parece correcta, hay que observar, ya en este momento, que tal acuerdo no será jurídicamente irrelevante; habrá que ver si es compatible con el interés social, magnitud, como se sabe, de necesaria observancia por los órganos de la sociedad en su actuación". Añade en p.68, "los objetivos propios de la actividad empresarial puede encontrar un buen espacio de acomodo la RSC, que no sería, en principio, incompatible con la defensa y la promoción del interés social. Se trata de un planteamiento cuyas raíces pueden encontrarse en los *Principles of Corporate Governance*, elaborados por el *American Law Institute* en 1994, y que luego ha trascendido a algunos ordenamientos jurídicos –no demasiados-, así como a textos y recomendaciones inscritos en el denominado *soft law*. No ha llegado nuestro derecho a incorporar cláusulas semejantes, al menos por lo que se refiere a las normas básicas sobre sociedades mercantiles. No obstante, la reciente reforma de la LSA, y también de la Ley del Mercado de Valores, llevada a cabo por la llamada 'Ley de transparencia', de 17 de julio de 2003, ha supuesto una importante modificación, referida, entre otras cosas, al establecimiento de concretos deberes de los administradores de toda sociedad anónima (y no sólo de las cotizadas), a fin de hacer más riguroso y nítido su particular estatuto jurídico". En similar línea de pensamiento, SÁNCHEZ CALERO GUILARTE, J. "Creación de valor, interés social responsabilidad social corporativa". En AA.VV. Derecho de Sociedades Anónimas Cotizadas. Tomo III. (Dir. RODRÍGUEZ ARTIGAS et Alii). Cizur Menor (Pamplona): Thomson-Aranzadi, 2006, pp. 851 a 909. JORDA GARCÍA, R. "Responsabilidad social corporativa y decisiones orgánicas en las sociedades mercantiles de capital", *op. ult.cit.*, p.146.

<sup>364</sup> A tal efecto, *cf.*, COUTINHO DE ABREU, Jorge. "Interés social y deber de lealtad de los socios". Nº.19. *RdS*, 2002, p.42.

valor abstracto, que debe ser concretado y definido según las circunstancias<sup>365</sup> que se planteen.

No desconocemos, entonces, los problemas que provocan el diseño e interpretación del concepto de interés social, que vienen en gran parte incrementados por ser el interés social una noción jurídicamente indeterminada. En palabras de SÁNCHEZ-CALERO GUILARTE<sup>366</sup>: "la concepción del interés social sigue presentado una notable heterogeneidad. Antes que el hecho de la negociación bursátil, en la construcción del interés social siguen primando los criterios político-económicos vigentes en cada uno de los Estados y allí donde tal se haya producido, su correspondiente traducción en la legislación societaria".

Concepto, pues, el de interés social difícilmente delimitable y asociado doctrinalmente a dos corrientes: la institucionalista y la contractualista<sup>367</sup>. E,

---

<sup>365</sup> Así: ARROYO, I. "Reflexiones en torno al interés social". En *Derecho de Sociedades. Libro Homenaje a Fernando Sánchez Calero*. 2º Vol. Madrid: McGraw-Hill, 2002, pp.1854 y 1855.

<sup>366</sup> SÁNCHEZ-CALERO GUILARTE, J. "El interés social y los varios intereses". *Op.cit.*, p.1660.

<sup>367</sup> Tal y como predicen VICENT CHULIÁ y SALINAS ADELANTADO. "Derecho de sociedades y Mercado de Valores". *Op.cit.*, p.6: "existen dos interpretaciones de esta noción de *interés social*, la institucionalista, que identifica el interés social con el de la empresa en sí misma considerada, en la que concurren los intereses de los socios, trabajadores, acreedores, proveedores, economía nacional, etc.; y la contractualista, que identifica el interés social con la finalidad de *crear valor para el accionista*, que lo identifica con el interés común de todos y cada uno de los socios, de obtener beneficios en la propia sociedad. Un sector doctrinal entiende que en el contexto del art. 159.1 de la Ley de Sociedades Anónimas el *interés de la sociedad* tiene un cierto carácter objetivo, atendiendo a la concepción institucional de la sociedad o a las características legales y circunstancias concretas de cada momento de la sociedad anónima afectada... Para los seguidores de la Escuela del Análisis Económico del Derecho, la cláusula de interés social tiene por finalidad impedir la expropiación - o el *oportunismo*- de unos contratantes por otros (socios, administradores) mediante la imposición de unos deberes fiduciarios. Pero parece razonable que *la mayoría cumple sus deberes de lealtad con la minoría persiguiendo la maximización de las ganancias comunes, esto es, el interés social*". Véase los comentarios de VAZQUEZ ALBERT, D. "El conflicto entre mayoría y minoría en la exclusión del Derecho de suscripción preferente". Nº.26. *Cuadernos de Derecho y Comercio*, 1998, pp.178 y 180.

Entre los defensores de la corriente contractualista nos encontramos con ALFARO AGUILA-REAL, Jesús. *Interés social y Derecho de suscripción preferente*. *Op.cit.*, p.52: "la función del interés social no es señalar que exista un interés de la sociedad superior al de los socios e indisponible por éstos sino reprimir comportamientos desleales por parte de la mayoría (...) el debate debe centrarse en determinar cuáles sean las vías e instrumentos idóneos para proteger los intereses de trabajadores, terceros y del público en general en la gestión empresarial y, en particular, si el Derecho de sociedades constituye un vehículo apropiado para tal fin". Por su lado, muestra el estado de la cuestión sintéticamente: COUTINHO DE ABREU, Jorge. "Interés social y deber de lealtad de los socios". *Op.cit.*, explica las diferentes teorías pp.19 y ss., "se habla, por ejemplo, de las teorías *monistas* (que identifican el interés de la empresa con el de los socios), *dualistas* (especialmente a través de la cogestión, en la que también los trabajadores y sus intereses forman parte de la sociedad) y *pluralistas* (que intentan hacer entrar en la empresa el interés público); o de los sistemas finalistas de la *optimización del lucro* (la sociedad busca los intereses de los accionistas; la satisfacción de intereses de otros grupos de personas, cuando venga exigida, v.gr. por Ley, es contemplada como medio para alcanzar dicho fin), de la *correcta valoración de los intereses* (la sociedad debe satisfacer intereses autónomos de varios grupos de personas, aun con el sacrificio, en cierta medida, de los intereses de los accionistas -aunque estos intereses tengan más importancia que los restantes-) y el de la *consideración igualitaria de los intereses* (los intereses de los diversos grupos, especialmente los de los socios, trabajadores

incluso, cuando hablamos de sociedades bursátiles se haya llegado a identificar el interés social con el interés público<sup>368</sup>. Aunque, en honor a la verdad, la tesis contractualista<sup>369</sup> prevalece sobre la institucional.

De esta forma, insistimos, se asimila el hecho que cuando se habla de defensa y realización del interés social se piense inmediatamente en una serie de preceptos legales que también aspiran a auxiliar un interés superior, como el interés de la Ley, el de las costumbres, la imagen o el buen devenir de la empresa<sup>370</sup>, entre otros, todos ellos atraídos dentro de la cláusula general "interés social". Pero también debe estimarse que la anterior afirmación no es excluyente de la defensa de los intereses propios del accionista o de los demás sujetos<sup>371</sup>, que intervienen

---

y colectividad, son considerados en pie de igualdad)...se ha puesto de moda el concepto de *Shareholder Value* (principalmente en lo que afecta a las sociedad con acciones que cotizan en Bolsa): la sociedad debe procurar aumentar el valor para los socios, aumentar el patrimonio de los accionistas. Puede afirmarse que la perspectiva monista (más renovada que nueva) acabó por prevalecer. En especial porque es cierto que los mercados de capitales y la globalización presionan para una adopción generalizada del concepto de *Shareholder Value*. La concepción de *Shareholder Value* se viene contraponiendo a la del *Stakeholder Value* (además de los intereses de los accionistas deben ser tenidos en cuenta otros intereses). Lo que quiere decir que el contractualismo y el institucionalismo, con o sin nuevos matices, continúan manifestándose".

<sup>368</sup> Así opinaba: SÁNCHEZ ANDRES, A. "En torno al concepto, evolución y fuentes del Derecho Bursátil en el sistema jurídico español". Nº.155. *RDM*, 1980, p. 11: "el interés público, que desempeña un papel importante en la orientación que debe presidir la política bursátil, podrá reforzar aquellas características de coactividad, automatismo y estereotipia o tipicidad". ESTEBAN VELASCO. *El poder de decisión en las sociedades anónimas*. Madrid, 1982, pp.564 y ss. PARKISON. *Corporate Power and Responsibility*. Oxford, 1993, pp.19 y 21. Por su parte, precisa SÁNCHEZ CALERO, F. *La sociedad cotizada en Bolsa*. *Op.cit.*, pp.35 y ss., recordemos que la CNMV, "tiene como uno de sus principales cometidos la protección de los inversores (cfr. arts. 1 y 13 de la LMV). Esta protección está basada en el interés público de que los eventuales inversores, a los que se solicita por las sociedades emisoras que adquieran determinados valores, estén ampliamente informados sobre las características de tales valores y las garantías que ofrece la entidad emisora".

<sup>369</sup> De acuerdo con el Prof. EMBID IRUJO, J.M. "Derecho, Mercado y Responsabilidad Social Corporativa", *op. ult.cit.*, p.72, "en España predomina una visión contractualista del interés social que conduce a la doctrina a identificarlo con el interés común de los socios, en el marco de una orientación tendente a incrementar los beneficios y la participación de los socios en su reparto. No obstante, conforme a lo que establece el art. 127 bis LSA, es perfectamente posible defender una visión más institucional, de manera que el interés social –entendido, de acuerdo con la citada norma, como 'interés de la sociedad'- ampare la posición jurídica de otros sujetos conectados a la sociedad (*stakeholders*). Y ello tanto para la sociedad anónima como para la sociedad de responsabilidad limitada".

<sup>370</sup> Según GARRIGUES, J. "La protección de las minorías en el Derecho español". *Op.cit.*, p.251. JUSTE MENCÍA, Javier. *Los Derechos de Minoría*. *Op.cit.*, pp.73 y 74. Estas mismas consideraciones son verdidas también en el Derecho comparado: DE GREGORIO, Alfredo. "Note sul diritto di informazione dell'azionista". *Riv. Società*, 1959, pp. 637 y ss. DANGLEHANT, C. "Le nouveau statut des minoritaires". *Op.ult.cit.*, p.227: "les minoritaires ne sont pas protégés du seul fait de l'atteinte portée à leurs intérêts, il faut encore que la décision prise porte atteinte à un intérêt de la société. Il s'agit avant tout de protéger l'intérêt de la société elle-même, qui se distingue de l'intérêt commun des associés".

<sup>371</sup> Cfr., JUSTE MENCÍA, Javier. *Los Derechos de Minoría en la Sociedad Anónima*. *Op.ult.cit.*, pp.50 a 56. También, ALFARO AGUILA-REAL, Jesús. *Interés social y Derecho de suscripción*

en estos conflictos. En consecuencia, ha de subrayarse que también la satisfacción de esos intereses paralelos coadyuvan a la consecución del interés social cuya relevancia y presencia resulta crucial en todo fenómeno asociativo. De tal suerte que el interés social<sup>372</sup> viene a constituirse en pauta de equilibrio y

---

*preferente. Op.cit.*, p.57. ALCALA DÍAZ, M.A."El Conflicto de interés socio-sociedad en las sociedades de capital". *Op.cit.*, p. 123: "el socio al integrarse en la sociedad pueda conseguir un fin propio e individual pero cada uno de estos fines personales sólo podrán obtenerse mediante la realización del interés social como fin típico y común de todos los socios. Así, el socio pretende satisfacer a través de su participación en la sociedad distintos intereses algunos de los cuales son coincidentes con los de los demás socios por lo que son calificadas de comunes, conformando el concepto de interés social. Con ello se identifica el interés de la sociedad con el interés común de los socios lo que supone la adhesión a las llamadas tesis contractualista, predominantes en nuestra doctrina que ponen el acento en la finalidad común perseguida por los socios manifestada en el elemento causal del negocio societario". *Ídem* en "Algunas consideraciones sobre el juego de la cláusula del interés social en la supresión o limitación del derecho de suscripción preferente". En *Derecho Mercantil de la Comunidad Económica Europea. Estudios en Homenaje a José Girón Tena*. Madrid, 1991, pp.29 y ss.

Por su lado, apunta EMBID IRUJO, José Miguel. "Configurazione statutaria nel Diritto delle società di capitali". T. I. N.º.5. *Giurisprudenza Commerciale*, 1999, pp. 500 y 501: "sia per l'incremento del diritto imperativo, sia per la maggiore istituzionalizzazione del concreto tipo societario, mercè l'ammissione di *principio configurativi* del tipo. Con tale maggiore rigidità del diritto delle società si tenta, essenzialmente, di servire interessi bisognosi di tutela come quelli dei soci (soprattutto, di minoranza), dei creditori, degli investitore e dei lavoratori dell'impresa sociale".

<sup>372</sup> Apunta de manera acertada el Prof. POLO, Eduardo. "Abuso o Tiranía". *Op.cit.*, pp. 68, 69 y 74: "tanto el interés de la mayoría cuanto el interés de la minoría son -, más exactamente, pueden ser- intereses sociales y que, en línea de principio, no existen "intereses de la sociedad" abstractos, distintos de los intereses contrapuestos de los accionistas, ni un único "interés de la sociedad" entendido como "interés común" o suma de los intereses particulares de los socios. Lo que existe, en definitiva, es una comunidad de fin basada en un principio de colaboración entre los socios para el ejercicio de una actividad económica...los derechos atribuidos corporativamente a los accionistas como un medio de tutelar directamente sus intereses y el propio interés social frente a los de los accionistas mayoritarios o de solicitar -judicial o extrajudicialmente- un amparo para los mismos, poseen un contenido ciertamente plural o heterogéneo (...)". Según GARRIGUES, J."La protección de las minorías en el Derecho español". *Op.cit.*, p.258: "esta defensa se plantea en el terreno de los poderes legítimos en la asamblea general como órgano supremo de dirección y de expresión de la voluntad social...cuando el acuerdo de la mayoría viola la Ley o los estatutos se concede al socio minoritario una acción de impugnación de ese acuerdo...no se protege la opinión de la minoría como tal sino que se protege la opinión de la minoría sólo en cuanto ésta coincida con la Ley o con los estatutos o con el interés social". Cuestiona ARROYO, I."Reflexiones en torno al interés social". *Op.ult.cit.*, pp.1846 y 1847, "puede afirmarse sin reservas que el interés social es un principio rector, en cualquiera de los tipos societarios mercantiles, que actúa como límite a la libertad de los socios y de los órganos sociales. Desde las sociedades capitalistas, como la sociedad anónima y abierta...en toda la tipología societaria, se puede predicar el predominio del interés social...parece que el interés social es un valor superior al principio mayoritario. La pregunta se impone inmediatamente ¿quién está por encima de la mayoría para revocar un acuerdo mayoritario? Dicho en otros términos ¿quién tiene más autoridad o legitimación que la propia opinión mayoritaria para decidir o definir qué se entiende por el interés social? ¿acaso la mayoría no representa el interés social?". Por su parte, para el Derecho italiano, estas mismas consideraciones son verdidas por: MAZZONI, A."Gli azionisti di minoranza nella riforma delle società quotate". *Op.cit.*, pp. 486 y 487, piensa en una "doble consideración de los accionistas de minoría: por un lado, en la sociedad cotizada aparecen como socios de la sociedad emitente, por otro, como ciudadanos del mercado. En ambas categorías confluyen los intereses de los accionistas de minoría, interés social e interés general al correcto funcionamiento del mercado". En fin, véase, ROSSI, Guido. "Le diverse prospettive dei sindacati azionari nelle società quotate e in quelle non quotate". *Rivista delle*

canalizador entre las relaciones mayoría y minoría, que deben converger en la sociedad y, también podría argumentarse que el interés social bien puede dar cabida como aspiración a observar el compromiso o cumplimiento de la RSE.

Entonces, se vislumbra así que el interés social se constituya en el 'faro' de actuación tanto para la mayoría como la minoría. Sin dejar de tener presente como lo pone de manifiesto, SÁNCHEZ-CALERO GUILARTE<sup>373</sup>, que "la definición del interés social en la sociedad cotizada no puede ignorar como principios irrenunciables los de rentabilidad y continuidad empresarial".

Al hilo de lo precedente, somos de la opinión, que si bien las anteriores reflexiones son válidas en el Derecho de sociedades en general, nuestro análisis se centra en la integración de la RSE respecto al interés social, como elemento abstracto común y de observancia para todos los socios y operadores en el mercado en el que interactúan, convirtiéndose de este modo, el interés social y la RSE en dos caras de la misma moneda, al tener presentes los diferentes principios y valores que, sin embargo, convergen en el bienestar de la empresa y el entorno social en que se ubican.

#### **4.5.3. Las herramientas de la Responsabilidad Social Empresarial y el Derecho Mercantil: reglas de *soft law* (códigos de buen gobierno y autodisciplina)**

Repárese, -como punto de partida-, que las herramientas con las que cuenta el Derecho Mercantil en su actuación son las leyes como muestra del Derecho imperativo e inderogable. Ahora bien, casualmente, esta rama especial del Derecho privado patrimonial se ha ido construyendo a lo largo de su historia, evolución, desarrollo e impulso actual con otros instrumentos normativos, baste traer a colación la costumbre (*ex art. 2 del Código de comercio*) y, es más, dentro del Derecho societario como rama integrante del general Derecho mercantil, la incorporación de una serie de pautas (léase estatutos, pactos parasociales, entre otros) y principios de carácter no imperativo, es decir, Códigos de Conducta<sup>374</sup> y Principios de Gobierno<sup>375</sup>.

---

società, 1991, p. 1356: "protezione dei diritti dell'azionista e dell'interesse sociale, concepito come interesse comune dei soci o della corporazione".

<sup>373</sup>Añade, además, otro elemento de reflexión que compartimos con el Prof. SÁNCHEZ-CALERO GUILARTE, J. "El interés social y los varios intereses". *Op.cit.*, pp.1667 y 1687: "el interés social no puede afirmarse de manera imperativa a través de una norma. La razón para ello no pasa por consideraciones político-legislativas, sino por el reconocimiento de la variedad de supuestos y la heterogeneidad del contenido de intereses vinculados con dicho concepto. El interés social varía porque su aplicación se proyecta sobre supuestos y escenarios radicalmente diversos en el seno de una misma sociedad".

<sup>374</sup> PUY FERNÁNDEZ, G., "La Responsabilidad Social en el marco del Gobierno Corporativo", en <http://www.juntadeandalucia.es/empleo/responsabilidad/index.php?modo=descargasyidcat=309yidzona=>. También, DEL REY GUANTER, S. "Responsabilidad social empresarial y orden social: algunas reflexiones sobre sus conexiones semánticas (o terminológicas) y sustanciales".

Cabalmente, estas últimas son las fuentes principales de las que bebe y se nutre la RSE<sup>376</sup>.

Otras herramientas para llevar a cabo la acción de la RSE, vienen dados por los instrumentos de normalización ilustrados en Convenios y

---

*Op.cit.*, p.69, “el otro modelo de documento que expresa compromisos sobre RSE es el Código de Conducta, una declaración formal de una empresa o grupo de empresas de someterse a una autorregulación vinculante y vinculada al repertorio de buenas prácticas sociales, económicas y medioambientales que conforman una actitud socialmente responsable de una empresa”. Acertadamente FERNÁNDEZ-ALBOR BALTAR, A. en el prólogo de la obra AA.VV. *Gobierno Corporativo y responsabilidad social de las empresas*. Elena F. PÉREZ CARRILLO (Coord.). Madrid: Marcial Pons, 2009, p.22, puntualiza que “la autoregulación, como eje del gobierno empresarial en un sistema liberal de capitales, se ha ido combinando con intervenciones reguladoras, particularmente en aspectos como la protección del inversor, la configuración de los órganos de adopción de decisiones o la transparencia. Por otra parte, no han quedado olvidado aspectos que atañen al papel de las empresas en la sociedad: la necesidad de que la actividad productiva genere resultados sin por ello dañar el medio ambiente, la importancia de contar con mecanismos de fiscalidad eficaces, y equilibrados; o la defensa de derechos de los trabajadores, siempre, sin ahogar la exigida libertad del emprendedor”. También FERNANDO MAGARZO, M<sup>a</sup>. R. “Códigos de conducta”. N<sup>o</sup>.7. *Revista de derecho de la competencia y la distribución*, 2010, pp. 91-118.

<sup>375</sup> SALAS, V. “¿Sustituye la responsabilidad social al buen gobierno de la empresa?”, *op. ult.cit.*, pp.8 y 9, explica que “El Código Olivencia, afirma expresamente los deberes de los directivos de la empresa con la creación de valor para los accionistas, de manera que cualquier actuación que en nombre de la responsabilidad social fuera contraria a este fin sería contraria al buen gobierno que prescribe este Código. El más reciente Informe Aldama y la Ley de Transparencia que sigue al mismo son más ambiguos al definir los deberes de los directivos, pero tampoco respaldan expresamente la responsabilidad social como fin último de la gestión empresarial. Por ejemplo, el Informe Aldama alude a la continuidad y a los intereses a largo plazo de la empresa como el criterio que debe guiar las decisiones de la dirección. Sin embargo, al referirse explícitamente a la responsabilidad social de las empresas lo hace como una práctica voluntariamente asumida por las mismas, al margen de cualquier deber fiduciario de los administradores. La Ley de Transparencia, por su parte, enumera una lista amplia de deberes de los administradores (fidelidad, diligencia, lealtad...) pero sólo en el deber de fidelidad se menciona un criterio de actuación para los administradores que se formula en los términos de deber con el interés de la sociedad, unos términos sin duda ambiguos que dejan en el aire la respuesta a la pregunta sobre cuáles son las obligaciones con la responsabilidad social de las empresas, que emanan de los códigos y las leyes sobre los deberes fiduciarios de los administradores (...) el buen gobierno no niega a cualquier empresa la posibilidad de definir una misión donde se contemple el bienestar de los interesados directos e indirectos, es decir que se distancie de la recomendación del Código Olivencia de actuar con el único fin de hacer máximo los beneficios”.

<sup>376</sup> PÉREZ CARRILLO, E. “Introducción. Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social de las Empresas”, *op.ult.cit.*, p. 31, expresa ideas reiteradas por la doctrina al decir que “desde el punto de vista de las fuentes normativas, el movimiento del Buen Gobierno, tanto por lo que se refiere estrictamente a *Corporate Governance*, como si se incluye en él a la *Responsabilidad Social Corporativa* se percibe como muy directamente relacionado con la técnica de los códigos voluntarios de buen gobierno corporativo y con la idea de que el funcionamiento y actuación de las Sociedades mercantiles debe basarse en mecanismos transparentes de adopción de decisiones, en la ética empresarial e incluso en instrumentos para hacerla exigible”.

Recomendaciones<sup>377</sup>, cuyo propósito es delinear principios transparentes, medibles y verificables para certificar las labores que llevan a cabo las empresas.

Normalmente, estas últimas herramientas de carácter obligatorio<sup>378</sup>, han venido y vienen a formar parte y ser esencia de lo que es la Responsabilidad Social Empresarial, aunque somos del parecer que la RSE necesita de una serie de reglas de carácter imperativo –aunque sean pautas de *minimis*-, pero que, en definitiva, sirvan como foco de atención<sup>379</sup> y de ayuda a la extensión y estandarización de estas reglas de acción.

Adviértase que el Derecho mercantil también hace uso de instrumentos normativos de tenor no vinculante, ni imperativo o coercitivo, es decir, aquellas herramientas reglamentarias que se incluyen al abrigo del “*soft law*” y que se traducen en los Códigos de Buen Gobierno<sup>380</sup> y Autodisciplina reglamentaria en

---

<sup>377</sup> Argumenta DEL REY GUANTER, S. “Responsabilidad social empresarial y orden social: algunas reflexiones sobre sus conexiones semánticas (o terminológicas) y sustanciales”, *op. ult.cit.*, p.48, “el hecho de que los principios y reglas propios de la RSE no nazcan de una obligatoriedad jurídica no implica necesariamente una falta de instrumentos para obligar socialmente a su implementación y cumplimiento. En efecto, la carencia de obligatoriedad jurídica, que hace décadas marcaría la no aplicabilidad práctica de pautas de conducta, en la actualidad, merced a mecanismos indirectos de *obligatoriedad* tales como la libertad de información y expresión, acompañado de unos medios de comunicación e información masivos y globalizados, permiten desarrollar un nivel de coacción social a veces tanto o más efectivo que las sanciones propiamente jurídicas. La carencia de obligatoriedad jurídica no es sinónimo de ausencia de consecuencias negativas para el empresario en caso de incumplimiento de las obligaciones sociales derivadas de la RSE. La censurabilidad social de la comunidad ante determinados comportamientos puede tener consecuencias negativas incluso mayores que las estrictamente jurídicas, y ello es lo que marca las diferencias con etapas anteriores en las que las sanciones jurídicas ocupaban un lugar casi exclusivo a la hora de determinar efectos adversos para el incumplidor”.

<sup>378</sup> SALAS, V. “¿Sustituye la responsabilidad social al buen gobierno de la empresa?”, *op.cit.*, pp. 4 y ss.

<sup>379</sup> VARELA, A. e IGARTUA, F. “Principios, normas y estándares sobre responsabilidad social corporativa”. Nº.106. *Economistas*, 2005, p. 66, dicen que “es imprescindible culminar adecuadamente el proceso de fijación de estándares si se desea tomar un marco efectivo de referencia. Desde este punto de vista, como siempre, el viejo debate de si deben fijarse de acuerdo únicamente con las expectativas de los *stakeholders* o de forma concertada con las empresas, vuele a situarse en el centro de la discusión (...) A cambio, hay que fomentar los mecanismos de diálogo con los *stakeholders* para ir tomando en cuenta sus expectativas en el transcurso del tiempo y, en cuanto sea posible, robustecer los estándares y, por tanto, la práctica de la responsabilidad social corporativa”.

<sup>380</sup> Véase, las últimas actualizaciones en torno a los Códigos de Buen Gobierno, MONTERO GARCÍA-NOBLEJAS, J. “Propuesta de actualización del código unificado de buen gobierno de sociedades cotizadas”. Nº.34. *RdS*, 2010-211, pp. 593-612, en especial, p. 593, describe que “el 17 de diciembre de 2009 el Consejo de la CNMV, adoptó el acuerdo de someter a consulta pública una propuesta de actualización del Código Unificado de Buen Gobierno de 2006. La propuesta de modificación es consecuencia de la necesidad de adaptación de nuestro Derecho a las Recomendaciones de la Unión Europea que afectan a la retribución de los administradores de sociedades cotizadas publicadas el 30 de abril de 2009. A pesar de que el ámbito de aplicación de las recomendaciones europeas se dirige a los administradores de

orden a establecer la transparencia informativa, configurar deberes en los órganos ejecutivos de la sociedad, el incrementar la participación de los accionistas en el devenir de la sociedad, el depurar responsabilidades a los administradores, entre otros. Todos estos propósitos, perfectamente, podrían calificar y delinear el alcance y la extensión de la RSE, cuyas herramientas – que construyen su contenido– y, son en su gran mayoría reglas no coercitivas a las que no corresponde ningún tipo de sanción en caso de incumplimiento<sup>381</sup>. Nótese que constantemente se llevan a cabo iniciativas destinadas a actualizar los Códigos de Buena conducta y, en especial, el más reciente Código Unificado de Buen Gobierno (2006). En efecto, la última de las piezas que componen los diferentes instrumentos que integran el arsenal de los Códigos de buen gobierno dictados en España, lo compone el *Código Unificado de Buen Gobierno*, construido en el seno de la Comisión Nacional del Mercado de valores<sup>382</sup>. El 19 de mayo de 2006 salió a la luz y pretendía actualizar las recomendaciones de los anteriores informes elaborados (Código Olivencia y Aldama, respectivamente) y, ajustarse a los criterios que iban perfilándose dentro del ámbito del Derecho comparado. A tal efecto, MONTERO GARCÍA-NOBLEJAS<sup>383</sup>, puntualiza que “la Recomendación de la Comisión que

---

sociedades cotizadas, la Comisión precisó que se deja en manos de los Estados Miembros que aprecien la oportunidad y conveniencia de aplicar estas recomendaciones también a las sociedades que no cotizan en los mercados”. Dentro del ámbito del Derecho comparado, véase a PÉREZ CARRILLO, E. “Gobierno Corporativo Comparado”. AA.VV. *Gobierno Corporativo y responsabilidad social de las empresas*. Elena F. PÉREZ CARRILLO (Coord.). Madrid: Marcial Pons, 2009, pp. 49 y ss.

<sup>381</sup> *Cfr., in totum*, DEL REY GUANTER, S. “Responsabilidad social empresarial y orden social: algunas reflexiones sobre sus conexiones semánticas (o terminológicas) y sustanciales”. *Op.cit.*, p.47, señala que “a la norma imperativa que impone o prohíbe una determinada conducta se le ha de agregar normas incentivadoras o encauzadoras en las cuales este elemento coactivo queda acentuadamente en un segundo plano –aunque ciertamente existente”.

<sup>382</sup> QUIJANO GONZÁLEZ, Jesús. “Gobierno Corporativo. Administración de sociedades mercantiles y responsabilidad”, *op.ult.cit.*, pp.120 y 124, establece un resumen de los principales trazos del texto, declara “formalmente, el documento está integrado, tras algunas explicaciones previas, por dos Anexos: el Anexo I, que contiene el Código Unificado, orientado por principios de voluntariedad (matizado por la regla “cumple o explica”), definiciones vinculantes, evaluación por el mercado y generalidad en cuanto a su aplicación al conjunto de las sociedades cotizadas, compuesto por Recomendaciones y Definiciones, y completado por un Apéndice normativo y otro comparativo con los Informes precedentes; y el Anexo II de recomendaciones complementarias dirigidas al Gobierno, a la CNMV y a las instituciones financieras, algunas de ellas de importante alcance normativo (...) dedica la mayor parte de su contenido al Consejo de Administración (7 a 26), a los consejeros (27 a 41) y las Comisiones internas (42 a 58). (...)Todas ellas en conjunto afectan o pueden afectar a la estimación en el caso concreto de aspectos del régimen sustantivo de la responsabilidad, como son el cumplimiento de los deberes (especialmente, a estos efectos, el de diligencia en esas vertientes de información y dedicación), la imputación de los eventuales daños causados en función de la competencia asignada, sea colegida o individual, sea ejecutiva o de supervisión (...)”.

<sup>383</sup> MONTERO GARCÍA-NOBLEJAS, J. “Propuesta de actualización del código unificado de buen gobierno de sociedades cotizadas”. N.º.34. *Revista de Derecho de Sociedades*, 2009. p. 594.

complementa las Recomendaciones 2004/913/CE y 2005/162/CE en lo que atañe al sistema de remuneración de los consejeros de las empresas que cotizan en Bolsa, de 30 de abril de 2009 (C (2009) 3177) y la segunda la Recomendación de la Comisión sobre las políticas de remuneración en el sector de los servicios financieros de la misma fecha (C (2009) 3159). La Comisión explica que estas recomendaciones constituyen la primera fase de una estrategia que pretende seguir la Comisión Europea para tratar este tema, que se considera de extraordinaria importancia. El objetivo, tal y como se ponía de manifiesto en la Comunicación Europea titulada “gestionar la recuperación europea”, es mejorar la gestión de riesgos de las entidades financieras y ajustar en todas las empresas los incentivos retributivos a la obtención de resultados estables y duraderos, con el fin de garantizar la viabilidad a largo plazo de las empresas. La Comisión pretende que, con estas recomendaciones se logre un cambio de cultura real en las empresas”. De hecho, se incorpora una medida de control destinada a requerir la información necesaria para trasladarla a los accionistas, en especial, por lo que hace al ejercicio de las funciones de las comisiones, tal y como se realiza en otras legislaciones y, a modo de ejemplo, cabe citar para nuestro interés la necesidad de comunicar e informar a los accionistas de los menesteres desarrollados por la Comisión de retribuciones como se manifiesta en las recomendaciones de la ABI (*Association of British Insurers*): *Executive Remuneration. ABI Guidelines on policies and practices*, 15 de diciembre de 2009, donde se contienen los deberes y responsabilidades de estas comisiones<sup>384</sup>.

Lo anterior nos viene a ayudar en pos del planteamiento que venimos defendiendo, toda vez que son complementarios la RSE y los Códigos de conducta o *Buen Gobierno Corporativo*<sup>385</sup>, al constituirse en las claves sobre la

---

<sup>384</sup> MONTERO GARCÍA-NOBLEJAS, J. “Propuesta de actualización del código unificado de buen gobierno de sociedades cotizadas”, *op. ult.cit.*, p. 607.

<sup>385</sup> Se comparte la opinión del Prof. QUIJANO GONZÁLEZ, Jesús. “Gobierno Corporativo. Administración de sociedades mercantiles y responsabilidad”, *op. ult.cit.*, en p.125, al subrayar que “de la evolución contemplada por las propuestas de Gobierno corporativo cabe deducir un aumento progresivo de la ‘sensibilización’ en cuanto a la funcionalidad real de las recomendaciones y a la influencia sobre la responsabilidad. Es cierto que la técnica de las recomendaciones generó evidente insatisfacción sobre el grado de incorporación y seguimiento efectivo de los códigos de Buen Gobierno (...) subestimando su eficacia jurídica, pues no hay que olvidar que, traducidas dichas recomendaciones a instrumentos formales (estatutos, reglamentos, acuerdos válidos), su efecto vinculante para la sociedad y sus administradores está fuera de toda duda, como lo está el hecho de que esa incorporación las convierte en pauta exigible de comportamiento, organización o funcionamiento, y, en esa condición, en fuente de responsabilidad y en criterio para juzgar conductas, imputar decisiones, estimar exoneraciones, etc., a la hora de aplicar al caso los elementos normativos abiertos que integran el régimen de la responsabilidad. Por esta vía, la relación entre Gobierno corporativo y responsabilidad de los administradores es evidente. Tal relación se ha hecho más intensa desde el momento en que algunas de las recomendaciones más tradicionales, especialmente en materia de deberes de los administradores, se han convertido en norma legal imperativa, con independencia de la mayor o menor corrección que queda atribuir a la tipificación concreta del contenido de cada uno de esos deberes fiduciarios en el texto legal”.

cuales giran la “gerencia social”<sup>386</sup> y su deambular estratégico. El vínculo que une el Gobierno Corporativo y la Responsabilidad Social radica en el conjunto de buenas prácticas de carácter voluntario que constituyen ejemplos de buen gobierno.

Sobre esta temática, incluso, algunos autores<sup>387</sup> se han llegado a plantear si sustituye la responsabilidad social al buen gobierno de la empresa. A nuestro juicio, la respuesta es negativa al ser este último más restringido en alcance de lo que es y supone la RSE, que es más amplia en efectos y despliegue dentro de la estructura de cualquier empresa y, -como no-, de cualquier Compañía Aseguradora.

---

<sup>386</sup> Vid., VARELA, A. y IGARTUA, F. “Principios, normas y estándares sobre responsabilidad social corporativa”, *op. cit.*, pp.64 y 65, mencionan que “el Informe de la Comisión Especial para el Fomento de la Transparencia y la Seguridad en los Mercados Financieros y las Sociedades Cotizadas (Informe Aldama), presentado el 9 de enero de 2003, apostaba por un enfoque voluntario en esta materia. Así, señalan que *cada empresa podría asumir libremente aquellas obligaciones o compromisos adicionales que desee de carácter ético o social dentro de un marco general de desarrollo sostenible, como la presentación de un triple balance económico, social y medioambiental*. Sin embargo, cada vez más, esa voluntariedad se convierte en obligatoriedad, ya sea por Ley (así en diferentes países para empresas cotizadas, sobre todo en lo relativo a la publicación del llamado balance social) o, de hecho, puesto que las empresas socialmente responsables adoptan determinados estándares que se convierten en criterios generalmente aceptados en el mercado (...) desde la administración se ha señalado que los pilares del marco legal deberían ser: a) la creación de un órgano administrativo encargado de impulsar las prácticas de RSC, b) el establecimiento de incentivos a las empresas que se comprometan con la política de transparencia informativa en relación con los planes de formación de los trabajadores...c) creación de un registro de empresas auditoras especializadas en temas sociales y medioambientales; d) obligatoriedad de la elaboración y publicación del llamado *triple balance* (económico, social y medioambiental), e) creación de un servicio de reclamaciones y encomendación a la CNMV de las labores de inspección y control en este terreno”.

<sup>387</sup> Explica la relación entre RSC y Gobierno corporativo, SALAS, V. “¿Sustituye la responsabilidad social al buen gobierno de la empresa?”. *Op.cit.*, pp. 4 y 5, “la búsqueda de mecanismos que garanticen la protección de los intereses de unos accionistas afectados por serios problemas de acción colectiva y sean a la vez compatibles con mantener intacta la capacidad de gestión y la iniciativa emprendedora de los directivos y trabajadores que manejan los activos de la empresa, ha constituido el núcleo central de lo que se ha llamado Buen Gobierno Corporativo (BGC)...Es frecuente incorporar dentro de la RSC la preocupación por el bienestar de todos los interesados que se relacionan directa o indirectamente con las actividades y recursos de la empresa, entre los cuales se incluyen los accionistas de la empresa. Por otra parte, entre los códigos e informes que tratan de dar contenido operativo a las prácticas de buen gobierno leemos que constituye una buena práctica, por parte de quienes actúan en nombre de la empresa, hacerlo buscando la supervivencia y el bien de la empresa en su conjunto, lo cual obliga a no dejar fuera de esa preocupación a ningún colectivo que forme parte de ella. La intersección entre RSE y BGC no siempre aparece de forma consciente entre quienes hablan o actúan bajo la inspiración y guía metodológica de una o de la otra al abordar conflictos de interés”.

#### 4.5.4. El activismo accionarial: instrumento de engarce e inclusión de la Responsabilidad Social Empresarial y el Buen Gobierno de la empresa

El activismo accionarial como fenómeno se localiza en las grandes sociedades, en particular, en las sociedades cotizadas, que negocian sus acciones en bolsa, precisamente, para superar y remediar el absentismo de los accionistas preocupados exclusivamente por la rentabilidad patrimonial de sus acciones y, en consecuencia, su planteamiento pasivo ante el ejercicio de los derechos político-administrativos y participación en las decisiones de las sociedades, puesto que se dejaba un vacío de poder ocupado por los administradores y consejos de administración. Ante esta tesitura, se hacía necesario buscar los cauces pertinentes en orden a reactivar la participación accionarial –titulares de la propiedad- en la sociedad y su devenir. Además, dicha participación en las decisiones no sólo se circunscribe a cuestiones económico-patrimoniales, sino también sociales<sup>388</sup> y aquí es dónde entronca su papel con la reactivación de la RSE. Asimismo, es donde residen los puntos de conexión entre las recomendaciones propuestas por los Códigos de Buen Gobierno, que persiguen la mayor participación accionarial y, a la par, el contenido de la Responsabilidad Social Empresarial, que busca comprometer e implicar a todos los operadores de la empresa/sociedad con el entorno.

- *Activismo de los accionistas desde la perspectiva mercantil: herramientas normativas*

Tal y como adelantábamos en nuestra explicación, en los últimos tiempos se ha ido incentivando la participación de los accionistas, precisamente, para evitar los fenómenos de absentismo y de separación entre el control de la sociedad y la propiedad de las acciones. En este ámbito, ha sido la Ley 26/2003, de 17 de julio, ya anotada, a través de la cual se ha intentando paliar los anteriores problemas de absentismo y dispersión accionarial, persiguiendo incentivar el papel de los accionistas no sólo en la mejora de sus derechos políticos, sino también en la recuperación del órgano asambleario y deliberativo –la Junta-, además de los deberes de información y del papel primario que aquel órgano debía de asumir, problemas, sin lugar a dudas, ya referidos, pero que han

---

<sup>388</sup> Véase, *in totum*, GOSELIN, T., *Inversión Socialmente Responsable: la gestión del riesgo y la calificación de criterios RSE*. Cuadernos Forética, 2006. GARCÍA CLAVENTE, Y. “Fomento de la inversión socialmente responsable a través de incentivos fiscales”, *op. ult.cit.*, p.121, dice que “la adopción de una actitud comprometida y también responsable frente a quienes gestionan el capital invertido (empresas). Según el Foro Europeo de Inversión Social (...) el concepto se basa en tres pilares fundamentales: - la búsqueda de rentabilidad a largo plazo. - la influencia a largo plazo de factores extrafinancieros, como son los aspectos medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (MSGC).- El ejercicio de los derechos de los accionistas, como por ejemplo, el derecho de voto y el derecho de voz. Pero, ¿cómo se lleva a cabo el activismo accionarial? Normalmente a través de la presentación de mociones que, aunque no suelen ser aceptadas, permiten dar publicidad al tema en cuestión y presionar a las empresas para que sus prácticas sean más responsables”.

resultado, a nuestro parecer, insuficiente como calificativo atribuible a la mencionada ley, que se ha quedado sólo en buenas intenciones.

En el recorrido cronológico y normativo, hay que significar también las modificaciones incorporadas a la anterior legislación, trámite la Ley 19/2005<sup>389</sup>, de 14 de noviembre, sobre la sociedad anónima europea domiciliada en España en adecuación al Reglamento (CE) N°.2157/2001<sup>390</sup>, del Consejo, de 8 de octubre de 2001, por el que se aprueba el Estatuto de la Sociedad Anónima Europea, en orden ambas disposiciones –a nuestro interés- a hacer más partícipes a los accionistas dentro de la gerencia de la sociedad.

Con carácter más reciente hay que enfatizar también dentro del escenario europeo, la Directiva 2007/36/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 11 de julio de 2007<sup>391</sup>, sobre el ejercicio de determinados derechos de los accionistas de sociedades cotizadas. Esta reglamentación destaca por potenciar el derecho de voto de los accionistas y, a su vez, su participación en el deambular de la sociedad. De suerte que el accionista pueda controlar y gestionar sus acciones y formar parte del buen gobierno de la empresa, que hay que fomentar tal y como se trasluce de la norma. Dicha Directiva ha de trasladarse al Derecho español y con ello revitalizar las Juntas generales, en especial, en las sociedades abiertas y grandes como las cotizadas en Bolsa. También aquí los accionistas minoritarios resultan beneficiados al permitirles su participación en las decisiones sociales siempre que alcancen y representen un 5% del capital social.

Ni que decir tiene que las reglamentaciones anteriormente aludidas encuentran ahora acomodo y reordenación en el TRLSC, que viene a sistematizar dichas leyes y evitar así problemas interpretativos.

En cualquiera de los casos, las normativas referidas encuentran un punto común de actuación como es que los accionistas se involucren en la marcha de la sociedad, pero no sólo preocupados por su inversión económica, sino también por su inversión social y medio-ambiental<sup>392</sup>, traducida en la RSE como fórmula que acoge dichas preocupaciones y ser el parámetro de actuación de los diferentes grupos de interés implicados.

#### **4.6. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA COMPAÑÍA ASEGURADORA**

---

<sup>389</sup> Cfr., BOE n°. 273, 15 de Noviembre de 2005.

<sup>390</sup> DOUE L 294, de 10 de noviembre de 2001.

<sup>391</sup> DOUE L 184, de 14 de julio de 2007.

<sup>392</sup> La argumentación teórica de este planteamiento puede encontrarse en el comentario de LIMA RODRIGUES, Lúcia. "Conflictos entre 'stakeholders' em relação às actividades de responsabilidade social: uma abordagem dialéctica". N°.91. XIV Encuentro Aeca, *Inovação e responsabilidade: desafios e soluções*, AECA, 2010, pp. 85 a 89.

Hay que iniciar este epígrafe señalado que a toda Compañía Aseguradora como entidades mercantiles especiales que son, le resultan de aplicación como denominadores comunes casi todas las consideraciones que hasta el momento se han vertido en orden a la RSE y su visión desde la óptica mercantil. Y esto es cierto, toda vez que hemos podido derivar tanto del concepto como de las características y funciones que conforman la RSE<sup>393</sup> llevadas al marco de acción de la Compañía Aseguradora<sup>394</sup>, como sociedad y empresa, no se alejan ni en su formulación esencial ni en su sentido y concepción integradora. Quiere decirse con ello, que la RSE no puede entenderse de modo diverso al explicado, dentro del devenir de la Compañía Aseguradora, puesto que la RSE no es “algo” estático, sino que es un proceso asociado a un modelo de gestión estratégica y a una filosofía y valores implementados en la cultura general de la Compañía. Resulta clarificador también, que la RSE es una pieza vertebradora de la identidad corporativa, una oportunidad de diferenciación ante la sociedad y el mercado y, en definitiva, un compromiso institucional. De seguido -y en la misma línea de razonamiento-, la RSE debe proyectarse de forma coherente con la trayectoria y la cultura de empresa y, además, ha de ser *su* referente. Se alcanza a atisbar que la RSE se convierta en una oportunidad de innovación tanto de productos, servicios y procesos, y también de actitudes y modelos de gestión. Inclusive, desde una perspectiva interna, se deba incorporar en las políticas prácticas corporativas y, desde un punto de vista externo, deba estar presente en el negocio y, no se convierta únicamente en un “calificativo” o un añadido más, que aparece en el terreno de los principios programatorios, que no hallan aplicación práctica. Al contrario, se ha de focalizar en aras de servir como visión de la empresa, como punto de liderazgo y como un marco de referencia compartido<sup>395</sup>.

Bajo esta misma línea de argumentación, también se comprendería que la Compañía Aseguradora debería tener productos financieros y seguros en

---

<sup>393</sup> *Vid.*, “La Responsabilidad Social Corporativa en el Sector Asegurador. La RSC generadora de valor. Experiencias al alcance de todos”, *op.ult.cit.*, p. 32, se apunta que “El principal acuerdo al que se ha inscrito el sector asegurador es el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, seguido de los relacionados directamente con la propia actividad aseguradora, ya que por un lado se tratan de los Principios de Inversión Responsable de Naciones Unidas (PRS), que representan un proyecto mundial de impulso de la gestión de inversiones en base a criterios Ambientales, Sociales y de Gobierno Corporativo y, por otro, la Carta Europea de Seguridad Vial, ligada a la propia actividad del sector en cuanto a materia aseguradora en el ramo de autos”. Y, en p. 33, “un 32,3% de las entidades publica un Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC)”.

<sup>394</sup> *Cfr.*, el documento: “La Responsabilidad Social Corporativa en el Sector Asegurador. La RSC generadora de valor. Experiencias al alcance de todos”, *op.cit.*, se muestra la experiencia y datos de integración de la RSC en las Compañías Aseguradoras, en p.25, “la RSC está implantada en su compañía de manera más desarrollada (36,6%), la implicación de los órganos de gobierno y la integración en la política de la entidad se produce en la gran mayoría, mientras que en aquellas en las que el estado de la RSC es más inicial (36,7%), son menos en las que se produce esta situación”.

<sup>395</sup> *Cfr.*, *in extenso*, LOZANO, Josep M. “De la responsabilidad social de la empresa (RSE) a la empresa responsable y sostenible (ERS)”, *op. cit.*, p.56.

coherencia con ser y presentarse como productos responsables. A tal propósito, la Compañía de seguros que se precie de responsable debería ofrecer micro-seguros o seguros responsables.

Si descendemos al lado práctico, habría que observar las pautas más sobresalientes dentro del sector asegurador de incorporación de la RSC, en aras de obtener la Preservación, Ecoeficiencia y Mejora Medioambiental, entre otras. Según el Estándar de Aseguramiento AA1000 (*Instituto Accountability-Institut of social and ethical accountability*)<sup>396</sup>, uno de los estándares de Responsabilidad Social más reconocidos se ilustra en el planteamiento que la “responsabilidad” de una organización significa adoptar la rendición de cuentas (*accountability*) de una serie de hechos institucionales, desde una actitud ética y responsable.

También, resulta significativo que “una gran parte del sector cuenta con un código de conducta como guía de actuación laboral de los empleados y colaboradores (...) el hecho de contar con algún código ético es una de las acciones con las que el sector asegurador fomenta el diálogo y la satisfacción con los grupos de interés. La previsión de formalizar y crear este código es alta entre los que aún no cuentan con esta guía”<sup>397</sup>.

En definitiva, podemos concluir que las reflexiones proporcionadas en orden a construir y dar contenido a la RSE, así como saber cuál es y dónde se localiza la reglamentación o principios-valores referentes que informan la RSE son perfectamente trasladables, *mutatis mutandi*, a las Compañías Aseguradoras. Ítem más, se avista que, justamente, el sector asegurador por su naturaleza y heterogeneidad material ha sido y es de los primeros en avanzar e incorporar la RSE en su “ADN” y en sus resultados y es, por ello, que surja la preocupación por ahondar y saber cuáles sean los derroteros a seguir y, sobre todo, si apreciamos que adoptar la RSE supone una serie de expectativas y de riesgos a asumir, incertidumbres que bien pueden calificarse como riesgos estratégicos, toda vez que la RSE es, ante todo, una herramienta de gerencia social y estratégica de posicionamiento e incremento de valor en el mercado.

#### **4.6.1. La Responsabilidad Social Empresarial como riesgo estratégico para la compañía aseguradora**

---

<sup>396</sup> Al respecto, véase <http://www.accountability.org.uk>

<sup>397</sup> Cfr., para mayor información, “La Responsabilidad Social Corporativa en el Sector Asegurador. La RSC generadora de valor. Experiencias al alcance de todos”, *op.cit.*, pp. 26 y ss.

La gestión de los riesgos empresariales<sup>398</sup> han venido ligados a los procesos de auditoría y de observancia de la normativa en cuestión a aplicar (Derecho de sociedades, legislación administrativa, fiscal, laboral, entre otras). En este contexto, tradicionalmente se ha venido a abordar, clasificar y evaluar los riesgos desde su perspectiva financiera u operativa, pero se han dejado al margen otro tipo de riesgos, quedando incompleta una visión certera en torno a que sea la gerencia de riesgos empresariales y, en particular, que no se examine en profundidad todos los riesgos estratégicos<sup>399</sup>, tal y como hemos puesto ya de manifiesto, fundamentalmente, por implicar y ponderar el avance y evolución cabal de cualquier organización, además, que han de implementarse en una completa gestión del riesgo para toda la empresa, en parecida línea con lo que sucede con el entendimiento de la Responsabilidad Social Empresarial, que habrá de afectar a toda la estructura empresarial.

Los riesgos estratégicos<sup>400</sup> se componen, en líneas generales, de riesgos geopolíticos, regulación, competencia, marca, reputación, gestión del conocimiento, calidad, entre otros, tal y como hemos examinado. Vinculado a esta clasificación, también ya se han analizado las diferentes funciones que posee la RSE. Pero, además, no ha de olvidarse que la RSE es un instrumento que viene a aminorar los riesgos empresariales<sup>401</sup>. En tal sentido, somos de la opinión, que la RSE es un activo y recurso que pertenece a la empresa y,

---

<sup>398</sup> LÓPEZ SÁIZ, S. y ESCAMILLA SOLANO, S. "Cómo incide la ética empresarial en la gestión del riesgo", en AA.VV. *Estableciendo puentes en una economía global* (Coord. PINDADO GARCÍA, J. y PAYNE, G.). Comunicación presentada al Congreso Nacional de Salamanca de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 2º. Comunicaciones, 2008.p.1, "el estudio de la gestión del riesgo ha sido siempre un tema importante para las empresas. A lo largo de la historia siempre ha sido trascendental el análisis del riesgo, entendido como la incertidumbre ante una contingencia desfavorable o como una pérdida potencial que se sufriría si una posición dada no sucediera. Ya los griegos aprovechaban su tiempo para estudiar la probabilidad de que sucediera algo esperado, en vez de contemplar a que sucediera sin más. Posteriormente, los estudios realizados, a principios del s. XX, en los distintos campos como la física, psicología y economía empiezan a manifestar la preocupación por este tema y como intentar medirlo e incluso como extrapolar dichos cálculos a los negocios".

<sup>399</sup> Según SLYWOTZKY, A. y DRZIK, J. "Los siete riesgos estratégicos para las organizaciones". Nº.164. *Harvard Deusto Business Review*, 2008, p.9, señalan de manera precisa que "la mayoría de las organizaciones aún no han abordado de manera sistemática los riesgos que pueden suponer una causa mucho más grave de destrucción de valor: los riesgos estratégicos. Lo esencial para sobrevivir a los riesgos estratégicos es saber cómo evaluarlos y responder a ellos".

<sup>400</sup> SLYWOTZKY, A. y DRZIK, J. "Los siete riesgos estratégicos para las organizaciones". *Op.cit.*, p. 11, establecen un cuadro donde mencionan los diferentes riesgos estratégicos y las posibles medidas para paliar, solventar el acaecimiento de los mismos.

<sup>401</sup> *Id.*, McWILLIAMS, A. y SIEGEL, D. "Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification?". Nº.21. *Strategic Management Journal*, 2000, pp. 603-609. CUERVO, A. "La maximización del valor para el accionista versus la responsabilidad social corporativa ¿compatibilidad?". Nº.106. *Economistas*, 2005, p.18. BIGNE, E et Alii. "Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis crosscultural". 1º Trimestre, *Universia Business Review*, 2005, pp. 14-27.

también aplicable al sector asegurador<sup>402</sup> y, -aunque esto no es nada nuevo-, pero se entiende que afecte a su rentabilidad financiera directa o indirectamente al disminuir el potencial de riesgo<sup>403</sup>. De tal suerte que en el mercado financiero se considera que la RSE afecta positivamente sobre el valor de la empresa a largo plazo al reducir los riesgos medioambientales y sociales. Sumado a ello, no se escapa tampoco la singularidad de los activos intangibles que se crean con la integración de la RSE en las estrategias de la empresa. Así las cosas, la RSE se ha transformado en una fuente de ventaja competitiva, que incide sobre las decisiones a adoptar por las empresas y los mercados, al mismo tiempo que se presenta como una herramienta para prevenir y/o reducir los potenciales riesgos. En todo caso, facilitando un marco cultural y político para una apropiada interpretación y tratamiento del riesgo corporativo (gerencia del riesgo). Estas afirmaciones se encuentran plenamente asumidas e, inclusive, ya incorporadas en el desarrollo<sup>404</sup> y filosofía de algunas Compañías Aseguradoras, aunque la idea primordial es extender este planteamiento como desafío y solución a concretar.

Ya se han anticipado y descrito en otros apartados de este trabajo los diferentes tipos de riesgos que pueden concurrir en cualquier empresa y,

---

<sup>402</sup> Cfr., el documento “La Responsabilidad Social Corporativa en el Sector Asegurador. La RSC generadora de valor. Experiencias al alcance de todos”, *op.cit.*, p.19, hemos de tener presente que “*la Responsabilidad Social corporativa está ligada a la propia naturaleza de la actividad aseguradora (...) Existe también unanimidad en que se promueva una cultura empresarial socialmente responsable dentro de su propia organización. ‘La coherencia con la cultura y con los valores de la propia entidad’ y el beneficio que se puede obtener a cuanto a ‘la mejora de la imagen y la reputación’.*”

<sup>403</sup> *Vid.*, por todos, el documento: “La Responsabilidad Social Corporativa en el Sector Asegurador. La RSC generadora de valor. Experiencias al alcance de todos”, *op.cit.*, p.17, se afirma que “una de las premisas clave para el desarrollo de la RSC, es la importancia de contar con la implicación del máximo órgano de gobierno en la implementación y en la gestión de la RSC en la entidad. Actualmente el sector cumple con esta condición inicial, ya que en la mayoría de las entidades el responsable de coordinar y gestionar la RSC, es el Director de Comunicación o Marketing en dependencia jerárquica del Consejero Delegado o de Dirección General, y en caso de que exista un Comité de RSC, es esta figura quién lo preside en la mayoría de las entidades”.

<sup>404</sup> Ya existen resultados contrastados de aplicación de la RSC a las Compañías Aseguradoras. Véase, “La Responsabilidad Social Corporativa en el Sector Asegurador. La RSC generadora de valor. Experiencias al alcance de todos”, *op.cit.*, p.18, al apuntar que “en materia de RSC se han recogido en este estudio, un 40% afirma estar suscrito a algún acuerdo internacional y un 36% publica un informe Anual de Gobierno Corporativo, si bien en torno a un 10% en ambos casos, tienen prevista su suscripción o publicación. La publicación de Memorias Sociales es la práctica más habitual de comunicación hacia los grupos de interés, ya que en la actualidad un 45% de las entidades informan sobre su actividad a través de estas publicaciones, teniendo en cuenta además que un 23% de las compañías que no lo han realizado tienen prevista su publicación (...)sectorialmente existe una mayor consideración hacia la mejora de imagen y reputación como el beneficio más identificado, lo que justifica dos hechos destacables: por un lado, que a pesar de que se están llevando a cabo acciones en todos los ámbitos de actuación, existe una mayor tendencia hacia la acción social como el vehículo para conseguir una mejor reputación; y por otro esta inclinación hace que las áreas más implicadas sean los departamentos de comunicación, marketing, etc., y en consecuencia no fluya transversalmente a lo largo de toda la organización”.

trasladables *mutatis mutandi* a cualquier Compañía Aseguradora. Se añade ahora que para abordar los mismos se han de tener muy presente la aplicación de conductas éticas y/o socialmente responsables a la gestión de los mismos, toda vez que con este proceso se facilitará y garantizará la sostenibilidad de la compañía a largo plazo. Precisamente, se ha recalcado en los anteriores apartados de la investigación, que la filosofía de la RSE en la gestión empresarial implica una nueva estructura de gobierno en lo económico, social y medioambiental. En la práctica, son muchas las compañías aseguradoras que se han lanzado a asumir y definir su “misión” (complementarla) en torno a los principios que configuran la RSE. En verdad, también se ha de señalar que son otras tantas las compañías que siguen sin avanzar lo necesario y suficiente en orden a comunicar y trasladar los aspectos medioambientales y sociales consustanciales a dicha misión y, otras muchas que se quedan sólo en las formas, esto es, se limitan a elaborar documentos anuales a título de Informes o Memorias que suponen simplemente una declaración de intenciones, pero no se asientan sobre una política organizada y planificada de RSE, en otros términos, no implican un compromiso y garantía de conducta desde la perspectiva legal.

Repárese que con la RSE no se trata de sólo aplicar una técnica, de poner en operación un proyecto, o de lanzar un producto asegurador innovador, tampoco consiste o pretende efectos meramente de “lavado de imagen” o marketing verde o similar; sino más bien, la RSE significa básicamente asegurar la competitividad y alcanzar la sostenibilidad en una sociedad compleja, cambiante y exigente. Precisamente y, por fortuna, en la actualidad, las citadas consignas están siendo observadas con atención por algunas empresas y, en concreto, por algunas de las principales entidades aseguradoras<sup>405</sup>. Sin duda, lo enunciado permite pronosticar un sólido posicionamiento y, por ende, un liderazgo tanto en mercados nacionales, europeos como, en especial, en los “ansiosos” mercados internacionales “emergentes”.

Dicho esto, también en los precedentes epígrafes, se ha adelantado y estudiado acerca de la concepción, características y funcionalidad de la Responsabilidad Social Corporativa, así como su visión desde la perspectiva mercantil, queda por ahora analizar su integración dentro de la gerencia del riesgo, al apreciarse la RSE como un riesgo corporativo-estratégico<sup>406</sup>, pero para comprender el alcance de este planteamiento, corresponde examinar los diferentes hitos que nos demuestren lo anterior. En efecto, adviértase que cualquier gestión de los riesgos empresariales conlleva la posibilidad de derivar

---

<sup>405</sup> *Vid.*, a modo de ejemplo, los resultados del reciente estudio publicado por ICEA -investigación aplicada- “La Responsabilidad Social Corporativa en el Sector Asegurador. La RSC generadora de valor. Experiencias al alcance de todos”. (Documento ICEA, Madrid, mayo 2010).

<sup>406</sup> Entiéndase que dentro de la amplia concepción de riesgos estratégicos y corporativos son diversos los riesgos que pueden encuadrarse en los mismos, a modo de ejemplo, los riesgos derivados de la ética empresarial y del buen gobierno corporativo, los derivados de la estructura organizativa, de alianzas, adquisiciones y fusiones, regulatorios y de la competencia, entre otros.

en responsabilidad legales (riesgos), de tal suerte que podemos encontrarnos con diferentes niveles de actuación hasta alcanzar la Responsabilidad Social Empresarial. Hallándonos, de este modo, como en una figura piramidal, siendo la base de la misma la fase previa al propio proceso de gerencia de los riesgos, donde hemos de tener presente el marco regulatorio en el que nos movemos, es decir, la legislación y los aspectos regulatorios que la circundan, -siguiendo con otra de las fases, que construyen la labor de la gerencia de riesgos-, hemos de tener presente la Responsabilidad con mayúsculas, o en otros términos, el actuar con buenas prácticas corporativas por parte de la administración de cualquier empresa-sociedad. Continuando con el global de la gerencia de riesgos, también en las diferentes etapas –que se suceden en el proceso que engloba y alrededor de su contenido- hemos de abordar la gestión, esto es, la sostenibilidad o “tolerancia 0”<sup>407</sup> con el riesgo (negativo o si se prefiere “ineficaz” o “no productivo”) y, en una fase más avanzada que cerraría la cúspide piramidal desde la base hasta su altura, nos encontraríamos con el compromiso de accionar la Responsabilidad Social Empresarial. Quiere significarse así que toda gerencia de riesgos ha de abordar una serie de elementos que componen su entramado, encontrándose la RSE en su “techo” como misión a cumplir.

En este contexto, no pasa inadvertido el dato que la globalización de las políticas que rodean a la RSE pueden coadyuvar a la empresa –en el caso que nos ocupa, la Compañía Aseguradora- a que se diferencie de sus competidores mejorando su estrategia competitiva y la gestión del riesgo. De forma que cuanto más elevada sea la competitividad, las empresas tratarán de mejorar su eficiencia, la calidad y servicios fundamentándose en la innovación tanto en productos como en servicios. A tal efecto, políticas destinadas a garantizar una transparencia en los mercados es fundamental para que se deriven unas condiciones favorables, que permitan la entrada de nuevas empresas y la explotación de nuevos negocios. Sin embargo, no se desconoce que esta estrategia de diferenciación supone que la empresa asuma unos costes adicionales, por lo que sólo tendrán sentido cuando el mercado esté dispuesto a pagar una prima sobre el precio que supere dicho coste<sup>408</sup>.

Luego, la RSE está implicada en el devenir de la gerencia del riesgo mucho más allá que de la simple consideración como riesgo estratégico corporativo. A nuestro juicio, esto se explica por lo que sigue, toda vez que el aumento del número de incertidumbres en el mundo corporativo-empresarial supone la toma constante de decisiones, de tal suerte que la gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por la administración, dirección o Consejo de Administración de una entidad; es un proceso continuo en el que se ve

---

<sup>407</sup> POZO CALDERÓN, Juan Luis. “Riesgos Ambientales y Responsabilidad Social Corporativa”, ponencia del 3 de julio de 2007, véase en: [http://www.aqualia.es/files/patrocinijs/Mesa\\_Redonda-Juan\\_Luis\\_Pozo.pdf](http://www.aqualia.es/files/patrocinijs/Mesa_Redonda-Juan_Luis_Pozo.pdf) (consultado el 15 de noviembre de 2010).

<sup>408</sup> Según LÓPEZ SÁIZ, S. y ESCAMILLA SOLANO, S. “Cómo incide la ética empresarial en la gestión del riesgo”, *op.ult.cit.*, 2008.p. 8.

implicada toda la empresa y, a tal fin, su dirección y resto del personal requiere la participación de todos los niveles de la organización, al ser aplicable a la definición de estrategia en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan incidir en la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos. Así las cosas, *el comportamiento social responsable puede ayudar a mejorar el entorno en el que la empresa desarrolla su actividad y, al mismo tiempo, reforzar su posición competitiva por la mayor aceptación de su imagen y, por tanto, minimizar su riesgo reputacional.*<sup>409</sup> Queda claro, en todo caso que la Compañía habrá de identificar a sus *stakeholders*, así como las diferentes responsabilidades que posee con cada uno de ellos, para *a posteriori* poder examinar las demandas sociales, que ha recibido de su entorno para con ello dar una respuesta social acorde con las mismas y, a la par, controlar los resultados.

Además, no puede pasarse por alto la aparición del riesgo social, como cualquier otro riesgo dentro del entorno operativo. Lo reseñado puede encontrarse en los argumentos que ya manifestaba el Informe COSO II, cuando describe las vías de consecución de un marco común para la gerencia de riesgos corporativos. En efecto, piénsese que cualquier entidad –Compañía Aseguradora–, que hace caso omiso a la RSE, puede encontrarse con riesgos tales como la pérdida de talento; pérdida de inversores; pérdida de clientes y socios de negocios e, incluso, la exposición a la pérdida de valor de marca. Mientras que en el lado contrario, es decir, aquellas entidades que decidan apostar por aplicar estrategias de incorporación de la RSE en las políticas de la empresa, puede encontrarse con beneficios –algunos ya relatados– como son la mejora de la imagen corporativo y el valor añadido de la marca; la capacidad de atraer y retener talento superior; satisfacción del cliente y lealtad; atracción de la Inversión Socialmente Responsable (ISR), que se multiplica, así como la confección de un punto de atención básico con un lenguaje común para las asociaciones.

Cierto es que la realidad práctica nos refleja el aumento de los riesgos corporativos, tal y como ya se ha referenciado a lo largo del trabajo e, inclusive, se llega a decir por los prácticos que las organizaciones muy jerarquizadas son

---

<sup>409</sup> Así se manifiesta LÓPEZ SÁIZ, S. y ESCAMILLA SOLANO, S. “Cómo incide la ética empresarial en la gestión del riesgo”, *op. ult. cit.*, p. 7, añaden que “la empresa tiene en cuenta a todos sus grupos de interés o *stakeholders*, no solamente a los accionistas...por lo que su principal objetivo consiste en buscar un equilibrio entre los intereses de todos ellos. En este contexto, la aplicación de políticas de RSE se justifica por el hecho de que ayuda a resolver los conflictos y a distribuir el valor creado entre los distintos grupos. Como hemos visto, supone que el comportamiento socialmente responsable tiene efectos a largo plazo, ya que ayudan a garantizar la sostenibilidad de la misma. En los últimos años, esta segunda perspectiva se ha ido generalizando al reconocer que la actividad empresarial tiene un impacto no sólo económico sino también social y medioambiental, por ello se justifica que tenga que asumir una responsabilidad adicional, además, debido a la globalización estos impactos dejan de ser locales para ser globales (...)”.

menos eficientes a la hora de prevenir y actuar sobre los riesgos, que afectan a distintas áreas (corporativas) y, sin embargo, suelen ser muy efectivas en solventar los problemas una vez el riesgo se ha materializado. Ante esta tesitura, se plantea el interrogante de ¿cómo deben hacer frente las organizaciones a los riesgos corporativos?: La respuesta no resulta sencilla, pero si se busca, en todo momento, el desarrollar una serie de hábitos, herramientas, políticas y procedimientos en aras de identificar primero, para luego atenuar, evitar y proporcionar cobertura a los riesgos de forma integral y homogénea en toda la Organización, ofreciendo con ello la pertinente seguridad jurídica. Bajo este contexto, tiene mucho que decir el Derecho y, en particular, el Derecho mercantil<sup>410</sup> encargado de delimitar la responsabilidad de los administradores y las consecuencias de sus actuaciones.

De este modo, se infiere que la gestión de riesgos se convierte en una responsabilidad de la organización, que debe establecer los mecanismos necesarios para su regular implantación y consecución de su adecuada operatividad. Nadie discute que los objetivos de la gestión de riesgos corporativos se ilustran, entre otros, en garantizar una eficaz gestión de los riesgos para con ello mejorar la eficiencia de los procesos de apoyo, el mantener una posición competitiva y estratégica, buscar la excelencia en la relación con clientes y terceros y, en definitiva, reforzar la función de Responsabilidad Social Empresarial. Ergo, la RSE es un eslabón más -si bien, esencial- de la cadena a perseguir y enlazar para poder comprender de manera acabada la gestión de riesgos corporativos. Y esto resulta así, porque en la esencia de la gerencia de riesgos corporativos, la RSE se extiende con sus diferentes manifestaciones, a saber: actuar conforme a comportamientos éticos<sup>411</sup>; gestión del riesgo y control interno; transparencia y calidad de la información y, por supuesto, exigencia de responsabilidad a los administradores y cumplimiento legal. Estas formulaciones son los fundamentos que persigue cualquier gestión coherente y eficaz (GR).

---

<sup>410</sup> FONT GALÁN, J.I. "Mociones epistemológicas para el *contraanálisis ético y social* del Derecho Mercantil". Nº. 50. *Cuadernos de Derecho y Comercio*, 2008, pp. 11 a 24, en espec. pp. 15 y 16, se cuestiona que "¿no es el momento de ofrecerse y predisponerse, con apertura de criterio y sensibilidad culturales, a un 'contraanálisis ético y social del Derecho' cuyo resultado pueda sentar de nuevo las bases para un diálogo o gran pacto –en presencia de la Moral o la Ética- entre Política, Economía y Derecho, recuperando así lo más valioso de una tradicional cultural típicamente europea fatalmente liquidada y ahora tan añorada, capaz de devolvernos la fe en el Derecho y la esperanza en un mundo más justo –ya en la época de la globalización- para toda la humanidad?".

<sup>411</sup> Bajo este marco de actuación, recuérdese la aparición de una serie de principios y pautas convenientes para conseguir un buen gobierno corporativo. Reflejo de las mismas son la Ley *Sarbanes Oxley* en Estados Unidos, las recomendaciones de *The Conference Board*, los Principios sobre Gobierno Corporativo de la OCDE, el Informe Winter en la Unión Europea y las numerosas reglas y Códigos de Buen Gobierno elaborados a nivel local, que ya han sido examinados en otros apartados. LÓPEZ SÁIZ, S. y ESCAMILLA SOLANO, S. "Cómo incide la ética empresarial en la gestión del riesgo", *op.ult.cit.*, p.9.

La RSE es, por tanto, un elemento inherente a la gestión y, también, a la gestión del riesgo corporativo, al presuponer su actuación la continuidad de la actividad empresarial, así como controlar y mantener el riesgo reputacional de la empresa, además, implica el actuar con buenas prácticas corporativas –*lex artis ad hoc*- y alcanzar con este proceder la seguridad jurídica tan deseada. Sin desconocer que cuándo se actúa bajo los parámetros de la RSE se benefician a los diferentes grupos de intereses, sean clientes, empleados, proveedores, medios, entidades culturales y sociales, y la sociedad en general.

Tampoco puede pasarse por alto que junto a los beneficios descritos -y ya comentados-, aparecen riesgos asociados a la incorporación de la RSE, entre estos, podemos destacar los siguientes:

- a.- La ausencia de coherencia y de sintonía, que puede derivarse entre las capacidades de la empresa, las necesidades de la sociedad y las prioridades de los ejecutivos. En tal sentido, baste como ejemplo, el dato que cuando los proyectos no apuntan hacia las verdaderas necesidades de la sociedad, o éstas no se alinean con las prioridades de los gobiernos, o las empresas no disponen de las capacidades y percepciones relacionadas con las auténticas intenciones de las comunidades.
- b.- La ausencia de confianza y de credibilidad entre los grupos de interés puede disminuir los esfuerzos y provocar simulaciones, que inciden en la transparencia de las acciones.
- c.- La inseguridad jurídica y la falta de políticas económicas estables también pueden afectar a la acción social de las empresas.
- d.- La visión limitada o reducida centrada en la obtención de la rentabilidad a corto plazo, que puede provocar la limitación de los esfuerzos y los impactos de las iniciativas sociales.
- e.- Las responsabilidades de la empresa se ven alteradas cuando se descuidan las fuerzas competitivas que ahora florecen en el aspecto social.
- f.- El apreciar la RSE como una moda o tendencia, que viene acompañada de adhesiones sin convicciones y de aplicaciones mecánicas no fundamentadas en la filosofía que inspira la RSE.
- g.- La convicción de que la RSE resuelve los males de la empresa supone un gran riesgo y comporta una serie de desajustes.
- h.- La RSE ha de convertirse en una competencia a ser desarrollada por las empresas en todos los niveles de la organización. Como consecuencia, se ha de realizar un esfuerzo en educación para que su implantación sea un éxito y, en especial, en su evaluación y orientación de las estrategias.
- i.- La RSE ha de ser flexible, toda vez que las acciones de responsabilidad social deberán atender a una atmósfera cambiante que demanda revisiones constantemente.

- j.- La falta de ética está en correlación con lo anterior, puesto que lo que se lleve a efecto fuera del ámbito ético resultará efímero y superficial abocado al fracaso.

Como puede comprenderse el abordar los diferentes riesgos que se derivan de la implantación de la RSE hace que ésta, como concepto atraiga hacia sí diferentes riesgos, que bien pueden encuadrarse dentro de los riesgos corporativos estratégicos. En honor a la verdad, también se ha adelantado a lo largo de la exposición, el planteamiento que en el proceso de RSE, se pueden diferenciar claramente tres grandes fases de desarrollo de la RSE: una primera etapa, la destinada a asumir la RSE desde la perspectiva legal y de gestión del riesgo, una segunda fase de integración estratégica de la RSE y, una tercera fase, a la que algunos vienen a denominar “empresa ciudadana”, en la que las empresas reflexionan sobre su papel en la sociedad y su forma de relacionarse con los grupos de interés. La cuestión está en saber en que momento se encuentran las Compañías Aseguradoras, de manera genérica, podría inferirse que dependiendo de cuál sea, estará en uno u otro estadio, pero queda suficientemente nítido el planteamiento de que, en cualquier caso, se ha de abordar la RSE como un riesgo y una estrategia a plantear y actuar. En este punto, podría señalarse que el ámbito de *la RSE cada vez más se situará en la diferenciación entre las empresas que se limitan a gestionar la RSE como una nueva área de gestión, respecto a las que tienen una estrategia de RSE y las que, finalmente, tienen a la RSE integrada en la misma estrategia de la empresa.*

Una vez manifestados nuestros puntos de apoyo, corresponde describir y responder al interrogante de cómo afecta la ética empresarial representada en la RSE con relación a la gerencia del riesgo. De conformidad con lo hasta ahora explicado, cabe señalar que las empresas –también la Compañía Aseguradora- han de delimitar su plan estratégico de actuaciones y dentro de éste, no cabe duda se encuentra la aplicación de políticas de RSE y la administración del riesgo empresarial en aras de alcanzar el éxito deseado. Para ello, el equipo responsable debería delimitar diferentes aspectos sobre los que se puedan fijar tanto los riesgos directos e indirectos de su actividad, además de ser capaces de identificar los riesgos potenciales a los que están expuestos. Es destacable, sobre este particular, la estrategia de diferenciación, que está en función de la capacidad que planteen las empresas para actuar con la mayor rapidez en adecuación a los cambios que se den en el entorno y que dicha actuación tendrá un mayor o menor impacto en los resultados de la misma. Si a esto sumamos, la fijación de valores éticos y socialmente responsables, que configuren y formen parte de la cultura de la propia Compañía, implicaría la total integración de todos sus grupos de interés en la misma, haciéndoles conscientes de que cualquier acto irresponsable supone incurrir en riesgos innecesarios a la misma. Así, se señala que el propósito que busca la estrategia competitiva basada en la diferenciación es que los productos de la Compañía sean percibidos como únicos en el mercado. Sin embargo, la percepción que pueda recibir el mercado sobre los productos que comercializa una empresa está supeditado a una serie de factores, entre otros: características del producto, la empresa y el mercado. Ciertamente para que la

empresa pueda acoger políticas de responsabilidad social sobre estos tres elementos anteriormente mencionados, ha de tenerse presente que los primero bien pueden controlarse y supervisarse, en cambio, el último, el mercado es un elemento externo que es más difícil de controlar<sup>412</sup>. En este aspecto, existen medios para poder acreditar y verificar las actividades a través de mecanismos como la auditoría interna en pos de verificar que se observan los códigos de buena conducta y se delimiten de manera eficaz el control interno de la gestión del riesgo. Compartimos la opinión que ofrecen LÓPEZ SÁIZ, S. y ESCAMILLA SOLANO, S.<sup>413</sup>, al explicar que “uno de los riesgos a los que se enfrenta la empresa es la pérdida de reputación y/o ventaja competitiva, que dado el entorno en el que las empresas desarrollan hoy en día su actividad, se pueden equiparar al riesgo financiero y/o riesgo operacional, entre otros. Una de las formas de minimizarlo es a través de una estrategia de diferenciación en la cual la empresa por un lado, lo identifica, mide y evalúa y, por otro lado, no sólo deben comunicar que ha implantado políticas de RSE en su proceso de negocio, sino que además han de demostrar que éstas son una parte esencial y de gran valor para la alta dirección...es imprescindible que la gerencia identifique los riesgos a los que se enfrenta la compañía, desarrolle unas políticas de responsabilidad social de acuerdo con el entorno en el que ésta desarrolla su actividad, por tanto, es ella quien debe asumir el papel de nexo entre ambas cuestiones porque si no está sensibilizada no gestionará bien los primeros ni aplicará eficientes políticas de responsabilidad social empresarial”.

*Ergo*, la RSE viene a facilitar el control y la supervisión (gestor) de los riesgos sociales y medioambientales. Se manifiesta así: “por un lado, la implantación del enfoque de RSE supone la puesta en marcha de un proceso que ayuda a identificar, evaluar y controlar las demandas planteadas por los grupos de interés. De esta forma se amortiguan los conflictos entre los grupos, lo que reduce los riesgos sociales. Adicionalmente, la RSE facilita el control de los riesgos medioambientales que pueden llegar a afectar significativamente a la empresa en el futuro. Las prácticas de RSE incrementan la sensibilidad de las

---

<sup>412</sup> *Cfr.*, sobre este aspecto, SÁIZ, S. y ESCAMILLA SOLANO, S. “Cómo incide la ética empresarial en la gestión del riesgo”, *op.cit.*, p.10, agregan, además, en su argumentación que “es imprescindible que la alta dirección esté sensibilizada con esta nueva dimensión social de la empresa. Para ello, se hace necesario que lo plasme en la elaboración de unos códigos de conducta que garanticen el buen comportamiento de todo el staff de la misma para mejorar de esta forma sus relaciones con la sociedad y, por último, se ha de elaborar un sistema de auditorías, tanto internas como externas, con el fin de detectar y eliminar cualquier conducta no ética por parte de los empleados y/o colaboradores de la propia compañía (...) la implantación de un mecanismo, como es la auditoría interna, debe tener una doble vertiente; por un lado, debe verificar que todo el staff de la empresa cumpla con el código de buena conducta y por otro que sirva para llevar un eficiente control interno de la gestión del riesgo”.

<sup>413</sup> SÁIZ, S. y ESCAMILLA SOLANO, S. “Cómo incide la ética empresarial en la gestión del riesgo”, *op.cit.*, p.10. En el mismo tenor, *cfr.*, GARILLETI, J. “El valor estratégico de la RSC: una estrategia para la creación de valor”, en diario responsable, <http://www.diarioresponsable.com/> consultado el 18 de noviembre de 2010, entiende que “una auténtica estrategia de RSC debe perseguir la creación de valor a largo plazo mediante la gestión integrada de las oportunidades y riesgos derivados de las variables económicas, medioambientales y sociales relevantes para la empresa, sus propietarios, directivos y empleados, clientes y la sociedad en general”.

empresas hacia su entorno y facilitan su adaptación. Se ha comprobado que la sensibilidad ambiental es un factor determinante de supervisión de la empresa a largo plazo. Informes recientes confirman la idea de que las empresas adoptan criterios de RSE para asegurar su supervivencia, anteponiendo el objetivo de creación de valor a largo plazo al de rentabilidad financiera a corto. Las empresas orientan sus acciones de RSE dependiendo del sector a las áreas expuestas a un mayor nivel de riesgo (...)”<sup>414</sup>.

Vinculado a lo anterior, tampoco se desconoce el planteamiento que la RSE comporta actuar conforme a las pautas que se derivan de los Códigos de Buena Conducta y, que estos, viene a ser “termómetros” que ayudan a la gestión del riesgo. En este sentido, se manifiestan LÓPEZ SÁIZ, S. y ESCAMILLA SOLANO, S.<sup>415</sup> : “a finales del siglo XX es importante destacar como a través de los Códigos de Buena Conducta de las empresas se intenta explicar, entre otras cosas, cuál debe ser la forma de supervisar las políticas de gestión de riesgos por parte de los directivos y su vinculación con actuaciones éticas por parte de los mismos, es decir, cómo gestionar la responsabilidad social empresarial dotándolos de medidas, directrices e instrumentos con el fin de ofrecer a los accionistas, instituciones y demás agentes del entorno la transparencia en la toma de decisiones”.

En definitiva, de todo lo expresado podemos afirmar que la RSE como filosofía efectiva, aplicada en la gestión estratégica de la empresa, resulta más que necesaria, aún a sabiendas que su implementación comporta una serie de riesgos (incertidumbres), que hay que controlar, evaluar y medir en orden a alcanzar y estar ante una compañía aseguradora u organización capaz y eficiente hacia la sociedad que la rodea.

---

<sup>414</sup> Seguimos la argumentación de NIETO, M., “Difusión de la responsabilidad social corporativa en la empresa española”, *op. cit.*, p.41.

<sup>415</sup> LÓPEZ SÁIZ, S. y ESCAMILLA SOLANO, S. “Cómo incide la ética empresarial en la gestión del riesgo”, *op.cit.*, p.1.

## 5. CONCLUSIONES GENERALES

Llegados hasta aquí, corresponde a continuación fijar una serie de inferencias obtenidas a lo largo de nuestra investigación, a saber:

Se ha de afirmar de forma indiscutible –a raíz de la realidad social y financiera experimentada y demostrando sus efectos en la práctica- que la gerencia de riesgos debe proteger el valor del accionista y del resto de interesados, es decir, de todos los grupos de interés (*stakeholders*). A tal efecto, resulta preciso aplicar herramientas y técnicas de gerencia de riesgos de amplio espectro, que van más allá del tratamiento de los riesgos puros; por cuanto conviene observar la empresa en su conjunto –como organización dinámica-, lo que implica examinar todos los riesgos (*Enterprise Risk Management, ERM*) y las posibles interrelaciones existentes entre ellos. Desde esta perspectiva, es preciso identificar y evaluar no sólo los riesgos tradicionales y fortuitos sino también otro tipo de riesgos, financieros/no financieros, operacionales, estratégicos, políticos, etc. Otros riesgos relevantes para la sostenibilidad empresarial que sí pueden ser previstos en cuanto pudieran ser “reconocidos” y así dotarles de un tratamiento preventivo y gestión específica, con el propósito de potenciar su valor intrínseco (contribuir a un desarrollo sostenible propio y colectivo). De ahí, adjudicarles el término calificativo aportado en este trabajo: “riesgos estratégicos” para lograr la sostenibilidad y/o, de igual modo, “riesgos sostenibles”.

Con ello, significar que las entidades aseguradoras –del mismo modo cualquier organización o corporación- deberá hoy apreciar y atender de forma especial a los que así hemos procedido a identificar como “nuevos riesgos”, conforme a una nueva concepción del riesgo que enfatiza en su potencial (aspecto positivo del riesgo). Bajo esta calificación estimamos los riesgos vinculados a la RSE y al Gobierno Corporativo de las entidades. De tal suerte, que estos nuevos riesgos –disponiendo de una gestión adecuada y estratégica- podrán contribuir a la sostenibilidad de la propia empresa y su negocio, facilitaran la transparencia informativa y, con todo, el cumplimiento legal; a su vez, repercutiendo favorablemente en lo colectivo (entorno económico-social-ambiental). Y, lo afirmado debe ser así, como única fórmula apta para generar valor duradero y asegurar la reputación empresarial.

Conforme a lo expuesto, pronosticar un proceso de renovación de los gobiernos corporativos y modelos gerenciales, reforzando las políticas y códigos de conducta, las estructuras organizativas y, de forma esencial, los sistemas de gestión de riesgo y de control interno de cada compañía. En este último aspecto, es necesario la revalorización del papel y posición del gerente de riesgos (competencias, funciones y áreas de actuación), siendo considerado de igual modo “gestor de la RS” (Responsabilidad Social Corporativa). Con todo, se trata de procurar la necesaria retroalimentación entre la empresa y sus grupos de interés (en nuestro caso entidad aseguradora), lo que sin duda alguna repercutirá favorablemente en los resultados globales (económicos, sociales y ambientales) y, por tanto, en la reputación empresarial. Impulsando con ello, un proceso de co-generación de riqueza apoyada en consideraciones

más éticas y responsables. En el mismo sentido, lo afirmado resulta asimismo aplicable a otros sectores empresariales.

En concreto, a tales efectos y de forma especial, debe profundizarse en la función del análisis del riesgo corporativo *global* y, a su vez, en la valoración y el tratamiento *específico* de aquellos riesgos estratégicos relativos a la RSC y al Sistema de Gobierno Corporativo de la compañía, o -lo que es igual- riesgos que pudieran afectar a los mismos. Esto es, aquellos riesgos con implicaciones directas o indirecta en la organización y su negocio. Así, riesgos con efectos en el modelo de RSE adoptado, por tanto, los vinculados al gobierno corporativo como los derivados del mismo, de su dirección y gestión operativa (*v.gr.*, por acciones u omisiones, atribución de responsabilidades, actos de competencia, acuerdos, alianzas y otras estrategias seguidas y actuaciones u operaciones llevadas a cabo por un compañía que pudieran afectar a la propia entidad -su entorno interno y externo-). Por tanto, estamos ante riesgos que han de producir impactos en la propia reputación y credibilidad empresarial.

En consecuencia, el gran reto de la gerencia de riesgos en el sector asegurador, comprende un amplio conjunto de aspectos, entre otros, el adecuado tratamiento de nuevos riesgos estratégicos y operativos<sup>416</sup>:

- Tratamiento específico de impactos sociales y medioambientales.
- Tratamiento específico de los activos intangibles y los relacionados con la estimación y el reconocimiento de la entidad (reputación) y, con ello, considerar la determinación del valor real de una empresa.
- Interpretar adecuadamente los riesgos relativos a las distintas modalidades de responsabilidad, de forma especial considerar la responsabilidad social y ambiental, así como sus implicaciones económicas - financieras y jurídicas.
- Propiciar una gerencia preventiva y proactiva en congruencia con un marco corporativo más ético, comprometido y responsable.
- Reforzar la eficiencia de los sistemas de auto-regulación, auto- evaluación (debiéndose basar en procesos de calidad y mejora continua) y, de forma principal, de control interno (garantizando una adecuada supervisión interna y externa).
- Potenciar la transparencia informativa. Asegurar una comunicación interna/externa eficaz.

---

<sup>416</sup> En este mismo sentido, se han pronunciado reputados profesionales expertos en nuestro país en materia de gerencia de riesgos corporativos, a los que se ha entrevistado durante el proceso de investigación para la realización de este trabajo, como Dña. Isabel CASARES (Casares Asesoría Actuarial y de Riesgos, SL) y D. José Luís SOLÍS CÉSPEDES (Ernt & Young), con motivo del foro profesional: *XXI Congreso Nacional – Anual de AGERS*, celebrado en Madrid, el 26 y 27 de mayo de 2010 (Texto de ponencias en [www.agers.es](http://www.agers.es), consultado con fecha: 19 de julio de 2010) y, recientemente, ha sido de interés la *Jornada de Expectativas de Renovación de los programas de seguros para 2011*, organizada por AGERS y celebrada el 18 de noviembre de 2010 en Madrid (Hotel Eurobuilding) y el *1º Encuentro para Gerentes de Riesgos y Seguros*, celebrado dentro del marco del precitado foro profesional.

- RSE. Responsabilidad contractual o, en su caso, extracontractual con respecto al grado de cumplimiento (resultados obtenidos) de los compromisos de RSE asumidos y con respecto a los contenidos/información publicada en los Informes de RSE y/o Memorias de Sostenibilidad. Esto es, analizar el marco de responsabilidad asumido o asumible y sus implicaciones/efectos con respecto a todos los grupos de interés y, en general, el entorno empresarial.
- Prevención y prudencia en materia de alianzas estratégicas dentro del sector asegurador. Considerando los *sistemas de gobernanza global*, esto es incluyendo todos los aspectos que afectan a su GR, Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social. Asimismo, en fusiones y adquisiciones y, sobre todo, en otros tipos de acuerdos dentro del sector asegurador/reasegurador que implican fórmulas asociativas o de cooperación en red. En este sentido, será necesario proceder de modo prudencial, evaluando previamente y durante el proceso de negociación todos los antecedentes de las entidades candidatas y/o co-partícipes o, en su caso, futuros socios. A tal fin, dicho diagnóstico observará y valorará condicionamientos cuantitativos y cualitativos. Así, cabe examinar no solo las cuestiones legales y financieras sino también examinar el cumplimiento de otros presupuestos relativos a la RSC/RSE. A tenor de lo expresado, cabe apuntar la conveniencia de incluir en las propuestas de acuerdos/convenios -a celebrar entre las partes interesadas- cláusulas específicas que concreten de derechos y obligaciones en este ámbito, compromisos concretos en materia de RSC/RSE (Responsabilidad Social y Calidad Ambiental), entre otros. A su vez, en este sentido, conviene detallar aspectos concretos referidos a la diligencia debida, grados/niveles de calidad, cumplimiento y responsabilidad asumidos. Todo ello, sin duda, contribuirá al perfeccionamiento de las redes y alianzas operativas.
- *Clarificar los criterios y las reglas de la competencia* aplicables al sector asegurador/reasegurador (Derecho europeo-Derecho interno), considerando sus especialidades. Facilitar la interpretación unívoca de la normativa europea-interna y, así garantizar su aplicación eficiente, lo que orientaría a su mejor cumplimiento, evitaría riesgos legales e incrementaría la seguridad jurídica. Repercutiendo, en suma, de forma positiva en reforzar el desarrollo de la función social aseguradora. En su caso, podría ser necesario insistir en adoptar criterios específicos en materia de Derecho de la Competencia aplicables al sector asegurador por parte de las autoridades de la competencia y organismos reguladores, con base en la normativa europea establecida al respecto (Reglamentos europeos, que si bien como tales son directamente aplicables, la experiencia demuestra que precisan su desarrollo para garantizar una aplicación eficaz).

En definitiva, resulta necesario conseguir revalorizar la propia actividad de Gerencia de riesgos (GR). Completar la integración entre gerencia de riesgos (GR) y otras áreas de la empresa. En especial, con el Gobierno Corporativo de las entidades. Potenciar la comunicación, el consenso y la participación de todas las partes o grupos de interés (*stakeholders*) en materia de GR y RSE.

En este sentido, una adecuada gestión de la RSE podrá ser utilizada para propiciar dicha revalorización, optimizando la reputación corporativa. Al mismo tiempo, que facilita el cumplimiento de los nuevos requerimientos normativos que directamente afectan al modelo de gobernanza seguido por cada entidad aseguradora y su actividad.

Finalmente, en el contexto empresarial actual, podemos concluir confirmando cuáles son los principales elementos necesarios para implementar un sistema de gestión de riesgos estratégico y eficiente y, por tanto, aquellos en los que se deberá insistir (revisar o replantear o/y reforzar) desde el gobierno corporativo, siendo así: políticas, estrategias, sistemas de gestión de la calidad, supervisión y control, programas y canales de comunicación. Con todo, cabe procurar un gobierno y una gerencia del riesgo más coherentes (honestos y congruentes), acordes con las exigencias normativas y, a su vez, con las actuales expectativas mercantiles, financieras y sociales del sector asegurador en aras a procurar la sostenibilidad de las entidades y, por tanto, conforme a una visión empresarial competitiva-responsable. De esta suerte, los mencionados elementos deben estar bien coordinados y gestionados, pudiéndose concretar en dos las claves necesarias a considerar: disponer de un sistema de gobernanza y responsabilidad corporativa, de un lado y, de otro, apostar por un sistema de control interno eficaces, constituyéndose ambos como pilares básicos del nuevo sistema y cultura empresarial.

En este sentido, merece reconocer que, en la actualidad, nos encontramos en un contexto de cambios y *reformulaciones*, que invita a la reflexión acerca de cómo contribuir al nuevo paradigma empresarial, más responsable y sostenible. Al mismo tiempo, se advierten interesantes procesos de reconfiguración en el ámbito asegurador, afectando a su gobernanza, en concreto, con motivo de la incorporación del *Marco Solvencia II*, con nuevos requerimientos tanto cuantitativos como cualitativos; y, en esta secuencia -encaminando mejoras- interpretar la normativa proyectada para su aplicación en nuestro país (*v.gr.*, Anteproyecto de Ley de Supervisión de Seguros Privados, JCSFP, 23 de noviembre de 2010). Si bien, es cierto que la adaptación a la nueva normativa implicará destacados retos a enfrentar por las compañías aseguradoras/reaseguradoras, también supone una oportunidad. Así, será de gran utilidad para identificar nuevas posibilidades para innovar y mejorar la calidad de los sistemas de gobernanza corporativa y sistemas de gestión, en algunos casos hoy detectados poco eficientes. De igual modo, será necesario reforzar los sistemas de autoevaluación-supervisión y control interno de la compañías para asegurar el cumplimiento legal y, más allá, incrementar su aportación al desarrollo económico y social. Por último, significar que ante todo la nueva normativa pretende proteger al consumidor/usuario, aportar mayores garantías y generar una mayor confianza/credibilidad en nuestro sector financiero-asegurador. En consecuencia, también ha de servir para reforzar nuestro sector asegurador, haciéndole más creíble y competitivo (mercado interno e internacional). Asimismo, en nuestro interés, servirá para potenciar la función social ligada tradicionalmente a la propia esencia de la finalidad aseguradora, caracterizando -de este modo- un *genuino* prototipo de actividad económica, insistiendo en sus especialidades. Todo ello, indudablemente, será

apreciado favorablemente por todos los grupos de interés, dentro y fuera de nuestras fronteras, respondiendo así con éxito a los nuevos planteamientos éticos sugeridos como necesarios en el sistema financiero y, por ende, en una economía global.

En otro orden de reflexiones, se ha puesto de manifiesto que la RSE se convierte en una herramienta de primer orden en torno a la gestión social en beneficio de los accionistas y la sociedad en general, apareciendo otros grupos de interés, igualmente dignos de atención y tutela, con respecto al interés social tradicional. La incorporación de la RSE dentro de la cultura de la empresa viene justificada por la propia complejidad del entramado de intereses de las empresas y organizaciones dentro de un contexto globalizado. Las actuaciones que sean socialmente responsables vienen a incrementar el valor actual de los dividendos que perciben los accionistas y el precio de las acciones manifiesta, cabalmente, esos dividendos o expectativas.

La tendencia hacia la RSE dirigida a la rentabilidad, a la eficacia, la racionalidad e, inclusive, su mercantilización sigue una derivación positiva en toda la estructura de cualquier sociedad que se precie<sup>417</sup>. Así las cosas, la RSE ha de convertirse en una herramienta estratégica de la empresa, que incida no sólo en la perspectiva económica, sino también en lo social que la circunda.

Se puede deducir que ha de lograrse un equilibrio entre los diferentes intereses concurrentes y, en relación a los distintos grupos de interés y, sumar sus funciones de utilidad en pos de un mismo proceso de avance, aunque no se desconoce, ni se ignora la complejidad de este proceso.

Nadie duda que la RSE no debe quedar constreñida a concebirse como una mera filosofía de actuación, luego no es meramente ornamental, no es “algo” de moda o pasajero, ni tampoco debe ser considerada un “lujo” solo disponible para las grandes compañías cotizadas, sino que debe estimarse y adoptarse como una convicción dentro de toda organización -a todos los niveles-. Toda empresa debe estar capacitada de asumir los diferentes compromisos que de la misma se infieren. La RSE viene a constituirse en un eje central que atrae hacia sí diferentes valores en torno a la empresa, siendo un elemento de innovación permanente. Otro elemento digno de significarse en torno a la RSE gira alrededor de evitar y superar la dispersión normativa (perfeccionar códigos de conducta y propuestas de valoración), documental e informativa respecto a la RSE. Se reclama la necesidad de tener una reglamentación homogeneizada<sup>418</sup> a los que les sería de aplicación no sólo la regulación

---

<sup>417</sup> GARRIGUES WALKER, A. y TRULLENQUE, Frco. “Responsabilidad social corporative: ¿papel mojado o necesidad estratégica?”, *op.ult.cit.*, p. 36.

<sup>418</sup> JÁUREGUI, R. “La empresa responsable en la nueva sociedad”, *op. ult.cit.*, p.50, apunta que “la voluntariedad y la debilidad social no favorecen la expansión de la RSE”.

contenida en el TRLSC, sino también, la de tenor administrativo por su especialidad. *Ergo*, se demanda una reglamentación específica y uniforme sobre la RSE, exigiendo mayor rigor, veracidad y transparencia en este sentido, aun respetando sus diferentes aristas y matices, pero que plantee un contenido mínimo unívoco, que sirva de referencia aplicable, aporte mayor garantía y seguridad jurídica.

Se ha insistido en que la idea de *gestión estratégica del riesgo* comporta minimizar los aspectos más negativos que se infieren del riesgo, puesto que provoca que los administradores y los directivos apuesten y prevean las consecuencias adoptando “un mejor” modelo de actuación. Incluso, puede suponer una transformación de algunos efectos desfavorables del riesgo corporativo, convirtiéndolo –mediante su adecuado tratamiento– en un valor/intangible, reconocido por el mercado y resto de agentes/grupos de interés de la compañía, en especial los más relevantes (“grupos de interés estratégicos”). De tal forma, que a través de una identificación, interpretación e interrelación del riesgo/s, junto con su tratamiento adecuado, se contribuye al perfeccionamiento del sistema de gobernanza, lograr la pretendida sostenibilidad y así incrementar el reconocimiento o la reputación empresarial. Hoy, por tanto, nadie discute, que al referirnos al buen gobierno corporativo y al calificativo “empresa responsable” ambos extremos equivalen a aludir a una comprometida y apropiada gestión (“buen” gobierno), asimismo conforme a la transparencia empresarial y, en términos generales, al cumplimiento legal.

La RSE se ha de enfocar en la Compañía Aseguradora no sólo desde su vertiente interna, esto es, que incida en los directivos y responsables de las empresas, sino que también se ha de buscar la vertiente externa (percepciones, relaciones y vínculos). De igual modo, la RSE implica e incide sobre el conjunto de la organización, en diferentes sentidos no sólo vertical (desde la directiva a la base) sino también de forma transversal (considerando las diversas áreas y unidades de actuación), debiendo ser así observado -por toda la organización- con vista a fomentar una cultura y una serie de principios en torno a la Responsabilidad Social Empresarial.

Por otra parte, cabe reconocer que la incorporación de la RSE en cualquier organización y, también en las compañías aseguradoras, no es una misión exenta de dificultades, que conviene afrontar con sabiduría. Así, puede suponer una serie de riesgos; por ello, la RSE *per se* conviene “construirla” configurándola como una amplia tipología dentro del riesgo corporativo global de una entidad, esto es, involucrando a distintas categorías de riesgos estratégicos y operativos, que conviene gestionar de forma especial e interrelacionada. Por ello, en el presente trabajo, nos hemos centrado en examinar algunos de los principales aspectos a considerar con respecto a los riesgos relativos al gobierno corporativo, riesgos reputacionales, riesgos ambientales, riesgos de la competencia –y, respecto a éste, considerar cuestiones relevantes sobre la aplicación del Derecho de la competencia al sector asegurador y en especial aquellas relativas a acuerdos/alianzas entre aseguradoras-, entre otros riesgos de interés, a tenor de la propia normativa vigente.

En efecto, con este trabajo de investigación y estudio, la cuestión que se ha planteado y se ha intentado responder era saber en qué momento se encuentran las Compañías Aseguradoras con respecto a la gestión de determinados riesgos vinculados a la Responsabilidad Social. Aproximar la información, el conocimiento y procurar algunas recomendaciones al respecto de esta cuestión. Con carácter general, se ha inferido que la Aseguradora estará en uno u otro estadio dependiendo de la funcionalidad y valía que se le proporciona a la RSE desde el gobierno corporativo. No obstante, podemos confirmar que hoy sí es suficientemente nítido el planteamiento que reconoce la necesidad, en cualquier caso, de abordar la RSE como un riesgo corporativo (positivo y sostenible) y, en consecuencia, adoptar estrategias para lograr su óptima implementación como fórmula de garantía para una eficaz gestión corporativa y del riesgo (sistemas integrados de gestión GR y RSE). En este punto, podría señalarse que el prestigio de una corporación o entidad *cada vez más se situará en la diferenciación entre las empresas que se limitan a “anunciar” compromisos de RSE, respecto a las que tienen una auténtica estrategia de RSE con base en una gestión ética, congruente y eficaz de la misma -incluyéndola en el sistema de gestión del riesgo corporativo-, integrándola como un valor clave a tutelar en la propia gobernanza empresarial.*

En definitiva, optimizar el Sistema de GR Corporativo adoptado por una entidad vinculándolo necesariamente a la RSE, permitirá no solo el adecuado tratamiento de los riesgos tradicionales (aportando mejoras cuantitativas y cualitativas) sino que, más allá, capacita a la organización para afrontar con éxito los nuevos riesgos estratégicos –indiscutiblemente hoy vinculados a la noción de RSE/RSC- para, de este modo, procurar su crecimiento y sostenibilidad (propia y colectiva -global-), generando valor en el entorno empresarial-social y medioambiental.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AA.VV. *Gestión y Comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial: claves para un desarrollo competitivo y sostenible*. Madrid: Grupo Editorial Cinca SA, 2006.
- AA.VV. "Risk and Reputation, measure and manage", *Strategic RISK*. Special Report. September 2006.
- AA.VV. "II. Las empresas frente al resto de comunicar valores". *Valores para una gestión socialmente responsable*. Cátedra Javier Benjumea - Focus Abengoa. Memoria académica / 6. Curso 2008-2009. Madrid; ICADE, 2009, pp. 135-167.
- AA.VV. *Gobierno Corporativo y responsabilidad social de las empresas*. Elena F. PÉREZ CARRILLO (Coord.). Madrid: Marcial Pons, 2009.
- AA.VV. "La Responsabilidad Social Corporativa en el Sector Asegurador. La RSC generadora de valor. Experiencias al alcance de todos", mayo 2010.
- AA.VV. "Profession: risk manager". *Dossier Gestion des Risques*. N°. 459. *Face au Risque*, janvier, 2010, pp. 8-17.
- AA.VV. *Responsabilidad social de la empresa y Derecho Mercantil*. (Dir. R. ALFONSO SÁNCHEZ). Granada: Comares, 2011.
- ABELLA RUBIO, R. "COSO II y la gestión integral de riesgos del negocio". N°. 225. *Estrategia Financiera*, febrero 2006, pp. 20-24.
- AGERS. CONGRESO ESPAÑOL DE GERENCIA DE RIESGOS Y SEGUROS (15°. 9-10 de junio, Madrid). *La Gerencia de riesgos y la responsabilidad social corporativa: un imperativo inmediato para la empresa*. Organizado por la Asociación Española de gerencia de Riesgos y seguros (AGERS), Madrid 2004. (Colección: Documentos electrónicos. Núm. de control: MAP20070038275).
- AID, Christian, "Behind the Mask: The Real Face of Corporate Social Responsibility", 2004, en:  
<http://www.christian-aid.org.uk/indepth/0401csr/index.htm>
- ALBARRÁN, I. y ALONSO GONZÁLEZ, P. "Microseguros: fundamentos técnicos y ámbito de aplicación de un producto en expansión". N°. 131. *RES*, 2007, pp. 297-310.
- ALCALA DÍAZ, M.A. "El Conflicto de interés socio-sociedad en las sociedades de capital". N°.9. *RdS*, 1997, pp. 123 y ss.

- ALONSO LEDESMA, C."El Buen Gobierno de las sociedades en Europa (a propósito del Estudio Comparativo de los Códigos de Conducta existentes en los Estados miembros de la UE realizado a instancias de la Comisión europea por el Estudios Jurídico Weil, Gosthal&Manges)". Nº.88. *RDBB*, octubre-diciembre, 2002, pp.139 y ss.
- ALONSO UREBA, A. "El modelo de administración de la SA cotizada en el Código unificado de Buen Gobierno Corporativo (competencias y funcionamiento del Consejo)". Nº.2. *Revista de Derecho de Sociedades*, 2006, pp.65-86.
- ALONSO UREBA, A."Presupuestos de la responsabilidad social de los administradores de una sociedad anónima". Nº.198. *RDM*, octubre-diciembre, 1990, pp.639 y ss.
- ALVÁREZ PASTOR, D. y EGUIDAZU PALACIOS, F. *Manual de prevención del blanqueo de capitales*. Madrid: Marcial Pons, 2007.pp. 17 y ss.
- ARAGONÉS, J.R. y BLANCO, C. Valor en Riesgo. Aplicación a la gestión empresarial. Madrid: Pirámide, 2000, pp.250, 251 y 263.
- ARANGUREN URRIZA, Fco. J."Régimen general de la responsabilidad civil de los administradores de sociedades anónimas y de responsabilidad limitada: causas, efectos y extinción". *La responsabilidad de los administradores de sociedades de capital*. Nº. 24. Madrid: Estudios de Derecho Judicial, 2000, pp.19 y ss.
- ARANGUREN, I. "Solvencia II pone en riesgo al Seguro". Monitor del Seguro, 16-marzo-2010.  
[http://www.capitalmadrid.info/2010/3/16/0000015127/solvencia\\_ii\\_pone\\_en\\_riesgo...](http://www.capitalmadrid.info/2010/3/16/0000015127/solvencia_ii_pone_en_riesgo...) (consulta: marzo 2010).
- ARROYO MARTÍNEZ, I."Art. 133 de la LSA".En AA.VV. Vol.2. *Comentarios a la Ley de sociedades anónimas*. Madrid: Tecnos, 2001, pp.1385 y ss.
- ARROYO, I."Reflexiones en torno al interés social". En *Derecho de Sociedades. Libro Homenaje a Fernando Sánchez Calero*. 2º Vol. Madrid: McGraw-Hill, 2002, pp.1854 y ss.
- ARROYO, I."Interés social c/Interés de la Mayoría". En AA.VV. *Las sociedades comerciales y su actuación en el Mercado* (Dir. VÍTOLO, D.R.y EMBID IRUJO, J.M). Granada: Comares, 2003, pp. 699-712.
- BAJO SANJUÁN, A. y FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, J.L. *La Responsabilidad Social y la Ética Empresarial en un Paradigma de Empresa Sostenible*. Monografías 2. Cátedra Javier Benjumea (Focus Abengoa) de Ética Económica y Empresarial. Madrid: ICADE, 2009, pp. 85-126.
- BAYLOS CORROZA, H. *Tratado de derecho industrial: propiedad industrial, propiedad intelectual, derecho de la competencia económica, disciplina de la*

*competencia desleal*. 3ª. Edic. Cizur Menor (Navarra): Civitas Thomson Reuters, 2009.

- BELTRATI, A. "The complementarity between corporate governance and corporate social responsibility", Vol. 30, *Geneva Papers on Risk and Insurance: Issues and Practice*, pp. 373-386.
- BENAVIDES, J. y FERNÁNDEZ, E. *Nuevos conceptos de comunicación*. Madrid: Fundación General U. Complutense, 1999.
- BIGNE, E et Alii. "Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis crosscultural". N°5.1º Trimestre, *Universia Business Review*, 2005, pp. 14-27.
- BILBAO CALBUIG, P. "El efecto de los códigos de buen gobierno españoles sobre el gobierno corporativo de las empresas del Ibex 35". N°70. *ICADE*. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, enero-abril 2007, pp.57-90.
- BIRKINSHAW, Julian y JENKINS, Huw. "La personalización de la gestión del riesgo: lecciones de la crisis de crédito". N°180. *Harvard Deusto Business*, 2009, pp.75-80.
- BLANCO-MORALES, P. (Dir.). *El sector asegurador en España (2010): Los aspectos cualitativos de Solvencia II*. Madrid: Fundación de Estudios Financieros (FEF), Madrid 2010.
- BLASCO VÁZQUEZ, José Luís. "Informes de responsabilidad corporativa: la historia de un éxito". N°. 257. *Estrategia Financiera: Revista para la Dirección Financiera y Administrativa*, enero 2009, pp. 26-29.
- BOHY, M. "Profession: risk manager. Dossier Gestión des Risques". N°459. *Face au Risque*, enero 2010, pp.8-17.
- BOUWKNEGT, P. y PELSSE, A. "Market Value of Insurance Contracts with profit Sharing". Vol. 3. N°. 3. *Journal of Risk Finance*, spring, 2002, pp. 60-64.
- BRETT, Yann-Bernard. "RSE: un atout pour gérer les nouveaux risques d'entreprise". N°. 411. *Face au Risque*, marzo de 2005, pp.5-9.
- CADENA ESCUER, A."Responsabilidad de los Administradores en el ámbito mercantil. Acciones civiles, sociales e individuales". En *Responsabilidades y Obligaciones de Directivos y Administradores*. Barcelona: Gestión 2000,1996, pp.27 y ss.
- CANCELA FRÍAS, J. "La aplicación del BPM en la gestión de riesgos operacionales". N°219. *Estrategia Financiera*, julio-agosto 2005, pp. 58-61.
- CANDELARIO MACÍAS, Mª.I. *Seguro de Crédito y Práctica Concursal*. Madrid: Dykinson, 1999.

- CANDELARIO MACÍAS, M<sup>a</sup>. I. “El Fronting: ¿transferencia alternativa de riesgos?”. Nºs. 123-124. Vol. II. *Revista Española de Seguros*, julio-diciembre, 2005.pp. 739 a 760.
- CANDELARIO MACÍAS, M<sup>a</sup>. I. *La tutela de la minoría en la sociedad cotizada en Bolsa. Examen de los derechos políticos-administrativos tras la Ley 26/2003*. Barcelona: Editorial Atelier Mercantil, 2007.
- CANDELARIO MACÍAS, M<sup>a</sup>. I. “La Ley Concursal (insolvencia) y el seguro de crédito: útiles para la administración del riesgo?”. Nº.93. *Revista CEFLEGAL*, octubre, 2008. pp. 3-44.
- CANDELARIO MACÍAS, M<sup>a</sup>.I. *Gestión de Riesgos: impacto de la Ley concursal en la Compañía aseguradora y el seguro de crédito*. Madrid: La Ley, 2009.
- CANTALAPIEDRA LÓPEZ, O. “Seguros Ambientales”. *Derecho Ambiental*. Nº 18. 3<sup>a</sup>. época. *Boletín del II. Colegio de Abogados de Madrid*, mayo 2001, pp. 41-72.
- CAPELLÁ, C. “Riesgos y oportunidades para los auditores de cuentas. Ley de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo”. *El Notario del siglo XXI*. Revista del Colegio Notarial de Madrid. Nº. 23. septiembre-octubre 2010. pp. 50-55.
- CAPRIOTTI, P. *Gestión de la marca corporativa*. Buenos Aires: La Crujía, 2007.
- CARRILLO-DURÁN, M.V. y NUÑO-MORAL, M.V. “La documentación en la evaluación y gestión de la imagen corporativa”. Vol. 19. Nº. 2. *El profesional de la información*, marzo-abril 2010, pp. 123-132.
- CARROLL, A. B. “The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral Management of organizacional stakeholderes”. Nº. 34, *Business Horizons*, 1991, pp. 39-48.
- CASADO CAÑEQUE, F., *La RSE ante el espejo: carencias, complejos y expectativas de la empresa responsable en el siglo XXI*. Zaragoza: Pressas Universitarias de Zaragoza, 2006.
- CASARES SAN JOSÉ-MARTI, I. “Gerencia de riesgos asegurables”. Nº.23. *Actuarios*, julio-agosto 2005, pp. 38-40.
- CASARES SAN JOSÉ-MARTI, I. “La gestión de riesgo empresarial y programa de seguros. Control interno de las empresas”. *EAE-Business School y Universidad Camilo José Cela* (programa/asignatura-curso académico 2007-2008).
- CASARES SAN JOSÉ-MARTÍ, I. “Gerencia de riesgos en la Pyme”. *AGERS*, texto de la conferencia ofrecida el 26/3/2009 en Valencia.
- CEA. *Solvency Assessment Models Compared, essential Groundwork for the Solvency II*, 2005.

- CECAS: “El mediador de seguros como gerente de riesgos de empresas”. Nº.3. *Cuadernos CECAS*, Madrid 2005.
- CECU. *La opinión y valoración de los consumidores sobre la Responsabilidad Social de la Empresa*. Madrid: CECU, 2008.
- CEIPS. *Lesson learned from the crisis, Solvencia II and beyond* 2009.
- CEIOPS. *Processing Quantitative Impact Study 4 groups resultant an EU level. Operational Risk Questionnaire*, 2008.
- CEPREVEN: Inventario de riesgos de la empresa para una buena política de gestión de riesgos. DT-24. Madrid 1991.
- CHEFFINS, Brian R. “Tendenze attuali di corporate governance da Londra a Milano, via Toronto”. Nº. 28.2, *Giur. Comm.*, marzo-abril 2001, pp. 161 y ss.
- CES (Club de Excelencia en Sostenibilidad) y Villafañe & asociados. *Guía para la gestión de la reputación corporativa*. Madrid: FIDA, 2003, p.33.
- CORTINA, A. *Hasta un pueblo de demonios. Ética pública y sociedad*. Taurus, 1998, pp. 3 y ss.
- CUERVO, A. “La maximización del valor para el accionista versus la responsabilidad social corporativa ¿compatibilidad?”. Nº.106. *Economistas*, 2005, pp. 13 y ss.
- CUESTA GONZÁLEZ, M. et Alii. “Promoción institucional de la Responsabilidad Social Corporativa. Iniciativas internacionales y nacionales”. Nº.2775. *Boletín Económico ICE*, 2003, pp. 9 -20.
- DEL REY GUANTER, S., “Responsabilidad social empresarial y orden social: algunas reflexiones sobre sus conexiones semánticas (o terminológicas) y sustanciales”. AA.VV. *La responsabilidad social empresarial: un nuevo reto para el Derecho*. FERNÁNDEZ AMOR y GALA DURÁN (Coords.). Madrid: Marcial Pons, 2009, pp. 43 y ss.
- DOMINGO LÓPEZ, E. “La Directiva comunitaria Solvencia II, de 25 de noviembre de 2009: el nuevo régimen de saneamiento y liquidación de empresas de seguros”. Nº.12. *Revista de Derecho Concursal y Paraconcursal*, 2010, pp. 459-460.
- DONAIRE, S. “Nuevo plan de contabilidad de entidades aseguradoras”. Nº.28. *Actuarios*, abril 2009, pp. 61-63.
- DOPAZO FRAGUÍO, P. “Coordinación y gerencia de riesgos ambientales (responsabilidad civil por daños ambientales y seguro ambiental)”. Vol. 5. *Observatorio Medioambiental*. 2002, pp. 103-125.
- DOPAZO FRAGUÍO, P. “Calidad, Innovación y Sostenibilidad: retos y

aportaciones para generar valor y competencia empresarial”, en Monográfico Propiedad Industrial y Nuevas Tecnologías. Nº.99. *Revista de la Contratación Electrónica*, diciembre 2008, pp.169-193.

- DOPAZO FRAGUÍO, P. “Eco-Innovación en procesos y productos: claves de los nuevos modelos de gestión sostenible”. *Congreso Internacional Derecho y Nuevas Tecnologías*. Universidad de Deusto. Bilbao, 1 al 3 de julio de 2009.
- DOPAZO FRAGUÍO, P. “La gestión integral de riesgos en el entorno de la PYME actual (riesgos operativos y tipología)”, texto de la conferencia en *Jornada Fundación Mapfre “La Cultura de la gerencia de riesgos en la Pyme”*, Madrid 1/12/2009 (<http://www.mapfre.com/...>).
- DOPAZO FRAGUÍO, P. “La prueba de la responsabilidad empresarial por riesgos ambientales”. *Congreso Nacional UNIJES: ‘Prueba Judicial’*. ESADE – Facultad de Derecho. Barcelona, 19, 20 y 21 de julio de 2010.
- DOPAZO FRAGUÍO, Pilar. “El nuevo marco de la responsabilidad por riesgos ambientales: retos y oportunidades”. Nº.8. *Revista de Responsabilidad Civil, Circulación y Seguro*, septiembre 2010, pp.6-24.
- DOWLING, G. *Creating Corporate Reputations*. Oxford University Press. 2001.
- DUQUE DOMINGUEZ, J.F. “La protección del asegurado en la relación aseguradora”. *Cuadernos de Derecho Judicial*. Madrid 1997.
- DUQUE SANTAMARÍA, R. “Marco regulatorio: ordenación y supervisión”. AA.VV. “*Estudio sobre el sector asegurador en España*”, CPF nº 35 Madrid: Fundación Estudios Financieros (FEF), 2010.
- EMBID IRUJO, José Miguel. "Configurazione statutaria nel Diritto delle società di capitali". T. I. Nº.5. *Giurisprudenza Commerciale*, 1999, pp. 500 y ss.
- EMBID IRUJO, J.M. “Derecho, Mercado y Responsabilidad Social Corporativa”. Nº.108. *Papeles de Economía Española*, 2006, pp. 63 y ss.
- EMBID IRUJO, J.M. “Responsabilidad social corporativa y capital riesgo”. Nº.3. *Revista de Capital Riesgo*, 2009, pp. 6 y ss.
- EMBID IRUJO a la obra AA.VV. *Responsabilidad social de la empresa y Derecho Mercantil*. (Dir. R. ALFONSO SÁNCHEZ). Granada: Comares, 2011, pp. XV y ss.
- ESCORIAL BONET, A. “Ve la luz la nueva ISO 31000 sobre gerencia de riesgos”, Nº.145. *Aseguranza*, diciembre 2009, pp. 18 y ss.
- ESCRIBANO ÚBEDA PORTUGUÉS, J. “Desarrollos normativos en Derecho Internacional y Europeo en materia de blanqueo de capitales”. Nº. 218. *Derecho de los Negocios*, 2008.

- ESTEBAN LEGARETA, R. y ROJO TORRECILLA, E. "Responsabilidad social empresarial y colectivos desfavorecidos". AA.VV. *La responsabilidad social empresarial: un nuevo reto para el Derecho*. FERNÁNDEZ AMOR y GALA DURÁN (Coords.). Madrid: Marcial Pons, 2009, pp.131 y ss.
- ESTEBAN VELASCO, G. (Coord.-AA.VV.). *El gobierno de las sociedades cotizadas*. Madrid-Barcelona, Marcial Pons, 1999.
- ESTEBAN VELASCO, G., en voz "Administradores de SA", en AA.VV. *Enciclopedia Jurídica Básica*. Vol I. Madrid: Cívitas, 1995, pp.344 y ss.
- ESTEBAN VELASCO, G. et Alii. *Responsabilidad Social Corporativa: Aspectos Jurídicos- Económicos*. Castellón de la Plana: Universidad Jaume I, 2005.pp. 89 y ss.
- ESTEBAN, G., GONDRA, J.M<sup>a</sup>., MONEVA, J. M<sup>a</sup>. y RIVERO, P. *Responsabilidad social corporativa. Aspectos jurídicos y económicos*. Castellón, publicaciones de la Universitat Jaume I, 2005.
- ESTEVE PARDO, J. *Técnica, Riesgo y Derecho*. Ariel-Derecho. Barcelona 1999.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS.(AA.VV.). *Corporate Social Responsibility and Working Conditions*. Ireland, 2003.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS.(AA.VV.).*Working Conditions and Social Dialogue*. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2009.
- FARRANDO MIGUEL, I. "Una aproximación al 'Buen Gobierno' de las sociedades anónimas abiertas". Nº.26. *RdS*, 2006, pp.157-202.
- FERMA (Federation of European Risk Management Associations). *Estándares de Gerencia de Riesgos*. Bruselas, 2003.
- FERNÁNDEZ-ALBOR BALTAR, A. en el prólogo de la obra AA.VV. *Gobierno Corporativo y responsabilidad social de las empresas*. Elena F. PÉREZ CARRILLO (Coord.). Madrid: Marcial Pons, 2009.
- FERNÁNDEZ ALEN, J. "Novedades reglamentarias en la ordenación y supervisión de seguros privados: el Real Decreto 1298/2009". Nº.116. *Revista de Derecho Bancario y Bursátil*, 2009.pp. 294-295.
- FERNÁNDEZ-ARMESTO, A."La globalización, un fenómeno a gobernar". Vol.238. Nº.1202. *Razón y Fe*, 1998, pp. 441-451.
- FERNÁNDEZ DE ARAOZ GÓMEZ-ACEBO, A. *Las normas de conducta en el Derecho del Mercado de Valores*, Instituto de Estudios Económicos, Madrid 2000.

- FERNÁNDEZ DE LA GANDARA, L. "El régimen de responsabilidad de los administradores en la Ley de sociedades anónimas: supuestos, principios y problemas". N.º.5. *Boletín del Ilustre Colegio de Abogados*, 1997, pp.9-55.
- FERNÁNDEZ DE LA GANDARA, L. *Derecho, Ética y Negocios*. Alicante: Universidad de Alicante, 1993.
- FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, J.L. *Finanzas y Ética. La dimensión moral de la actividad financiera y el Gobierno Corporativo*. Monografías 1. Cátedra Javier Benjumea de Ética Económica y Empresarial-Focus Abengoa. Madrid: ICADE, 2004, pp. 79-120.
- FERNÁNDEZ GAGO, R. *La Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*, Madrid: Thomson-Civitas, 2005.
- FERNÁNDEZ ISLA, G. "La responsabilidad social de la empresas (RSE): Análisis comparativo de los futuros indicadores GRI 3 con los GRI 2". Universidad Pontificia de Salamanca, Campus de Madrid-Facultad de Ciencias del Seguro, Jurídica y de la Empresa Madrid, 2006.
- FERNÁNDEZ IZQUIERDO, M.A. (Coord. AA.VV.). *Finanzas Sostenibles*. La Coruña: Netbiblo, S.L., 2010, pp. 154-155.
- FERNÁNDEZ MANZANO, L.A. "Cumplimiento de la normativa sobre lucha contra el terrorismo y operaciones de blanqueo de capitales". AA.VV. "Estudios sobre el Sector asegurador en España". *CPF N.º. 35/2010*. FEF. Capítulo VI, pp. 191-211.
- FERNÁNDEZ PÉREZ, Nuria. "El significado de la Ley de Transparencia en la modernización del derecho societario español". N.º.22. *RdS*, 2004, pp.93 y ss.
- FERNANDO MAGARZO, M<sup>a</sup>. Rosario. "Códigos de conducta". N.º.7. *Revista de derecho de la competencia y la distribución*, 2010, pp. 91- 118.
- FISHER, J. "Social responsibility and ethics: Clarifying the concepts". N.º.52. *Journal of Business Ethics*, 2004, pp. 391-400.
- FOMBRUN, CH. *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press, 1996.
- FOMBRUN, CH. "La ciencia de la reputación corporativa". VILLAFÁÑE, J. *El estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámide, 2001.
- FONT GALÁN, J. I. "Mociones epistemológicas para el contraanálisis ético y social del Derecho Mercantil". N.º.50. *Cuadernos de Derecho y Comercio*, 2008, pp. 11- 24.
- FORÉTICA. *Responsabilidad Social de la Empresas. Situación en España*. Madrid: Forética, 2004 y 2006.

- FUENTES GANZO, Eduardo. "La responsabilidad social corporativa. Su dimensión normativa: implicaciones para las empresas españolas". Nº.3. *Pecunia*, 2006.pp. 1 a 20.
- GALIANO, J.P. "La integración de la RSC en la estrategia empresarial: ventajas, retos y dificultades". En AA.VV. *Gestión y Comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial: claves para un desarrollo competitivo y sostenible*. Madrid: Grupo Editorial Cinca SA, 2006, pp. 55 y ss.
- GARAYOA ARRUTI, F.J. "La actividad microaseguradora y sus singularidades". Nº.106. *Gerencia de Riesgos y Seguros*, 2010, Fundación Mapfre, pp. 26-37.
- GARAYOA, F.J. "Los microseguros como mecanismo de lucha frente a la pobreza: Presente y futuro". Apartado 12.4. "Los microseguros". FERNÁNDEZ IZQUIERDO, M.A. (Coord.). *Finanzas Sostenibles*. La Coruña: Netbiblo, 2010, pp. 188-196.
- GARCÍA CALVENTE, Y. "El Derecho financiero y tributario ante la responsabilidad social de la empresa". AA.VV. *La responsabilidad social empresarial: un nuevo reto para el Derecho*. FERNÁNDEZ AMOR y GALA DURÁN (Coords.). Madrid: Marcial Pons, 2009, pp.21 y ss.
- GARCÍA CLAVENTE, Y. "Fomento de la inversión socialmente responsable a través de incentivos fiscales". AA.VV. *La responsabilidad social empresarial: un nuevo reto para el Derecho*. FERNÁNDEZ AMOR y GALA DURÁN (Coords.). Madrid: Marcial Pons, 2009, pp.113 y ss.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. y DEL VAL NUÑEZ, M.T. *Cultura corporativa y competitividad de la empresa española*. Madrid: Díaz de Santos, 1993.
- GARCIA VILCHEZ, E.J. "La responsabilidad social y su importancia en la gestión empresarial". *Qualitas Hodie*, noviembre-diciembre, 2006, pp. 67 y ss.
- GARILLETI, J. "El valor estratégico de la RSC: una estrategia para la creación de valor", en diario responsable, <http://www.diarioresponsable.com/> consultado el 18 de noviembre de 2010.
- GARRETA SUCH, J.M. *La responsabilidad civil, fiscal y penal de los administradores de las sociedades*. 3ª. Edic. Madrid: Marcial Pons, 1996.
- GARRIDO BUJ, S. "La responsabilidad social de la empresa: una revisión conceptual desde la óptica empresarial y académica". Nº.4. *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, 2002, pp. 229 a 244.
- GARRIGA, E. y MELÉ, D. "Corporate social responsibility theories: Mapping the territory". Nº.53. *Journal of Business Ethics*, 2004, pp. 51-71.

- GARRIGUES WALKER, A. y TRULLENQUE, F. "Responsabilidad social corporativa: ¿papel mojado o necesidad estratégica?. N.º.164. *Harvard Deusto Business Review*, 2008, pp. 19-36.
- GIETZMANN, F.E. y SOLÍS CÉSPEDES, J.L. "Riesgo reputacional y cumplimiento normativos. Situación actual y tendencias emergentes. ¿Impactos en Auditoría Interna?".N.º.83. *Auditoría Interna -Especial XII Jornadas*, 2007, pp. 46-47.
- GÓMEZ-BEZARES, F. "Novedades en las finanzas Corporativas". Vol. LXV. N.º 199. *Boletín de Estudios Económicos*, abril, 2010, pp. 5-18.
- GONZÁLEZ- PARAMO RODRÍGUEZ, C. "El sector asegurador y el derecho de la competencia". (AA.VV.) "*Estudio sobre el sector asegurador en España*". N.º.35. *Colección Papeles de la Fundación*. Madrid: Fundación Estudios Financieros, 2010.
- GOSSELIN, T., *Inversión Socialmente Responsable: la gestión del riesgo y la calificación de criterios RSE*. Cuadernos Forética, 2006.
- GOUJON RUÍZ MELENDRETAS, J.L. *La responsabilidad social corporativa y los procesos de redimensionamiento empresarial*. Madrid: Global Strategies, 2006.
- GRANDAD REVILLA, G. *Gestión y comunicación de la responsabilidad social empresarial: claves para un desarrollo competitivo y sostenible*. Madrid: Ediciones Cinca, 2006.
- GRIMA, J."Jornada sobre el Informe Olivencia y el Corporate Governance". N.º.646-647.*RGD*, julio-agosto, 1998, pp.9377-9387.
- GRIMALDOS GARCÍA, M<sup>a</sup>.I. "Responsabilidad social corporativa y responsabilidad civil de los administradores". En AA.VV. *Responsabilidad social de la empresa y Derecho Mercantil*. (Dir. R. ALFONSO SÁNCHEZ). Granada: Comares, 2011, pp.155 y ss.
- GUÉDEZ, Víctor, en "Dudas que rodean a la RSE: beneficios, riesgos y falacias", véase en [http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/ArticuloI\\_Edic\\_70.pdf](http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/ArticuloI_Edic_70.pdf), consultado el 17 de noviembre de 2010).
- GUERRA MARTIN, G."Publicación de códigos de conducta para sociedades cotizadas alemanas e italianas". N.º.14. *RdS*, 2000, pp.643-655.
- GUTHEY, E., MORSING, M. y LANGER, R. "La responsabilidad social corporativa como moda de gestión empresarial". N.º.150. *Harvard Deusto Business Review*, 2006, pp. 56-67.
- HERNÁNDEZ BARROS, R. y MARTÍNEZ TORRE-ENCISO, M.I. "La nueva regulación europea de seguros privados: Solvencia II". *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LXV. N.º. 199-abril 2010, pp. 75-91.

- HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, F. “El abuso de posición dominante en la nueva Ley de Defensa de la Competencia”. N.º.300. *Noticias de la Unión Europea*, 2010. pp. 21 y ss.
- HERNANDO CEBRIÁ, L. “La configuración estatutaria deber de diligente administración”. *Revista de Derecho de Sociedades, RdS* N.º. 34, 2010, pp. 125-165.
- HUN SEOG, S. *The economics of risk and insurance*. Wiley Blackwell. 2010.
- IBÁÑEZ JIMÉNEZ, J.W. y FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, J.L. *Ética y mercado de valores*. Marcial Pons, Madrid 2002.
- IAA: *International Actuarial Association. A global framework for insurance solvency assessment. Research Report of the Insurance Solvency assessment working party. International Actuarial Association, 2004.*
- *International Association of Insurance Supervisors (IAIS). Insurance principles, standards and guidance papers, 2005.* (www.iais.org).
- *International Association of Insurance Supervisors (IAIS). A new framework for insurance supervision: Towards a common structure and common standards for the assessment of insurer solvency, 2005.* (www.iais.org).
- *International Association of Insurance Supervisors (IAIS). Insurance core principles and methodology, 2003.* (www.iais.org). ([http://www.iaisweb.org/133\\_ENU\\_HTML.asp](http://www.iaisweb.org/133_ENU_HTML.asp).)
- ICEA: “La Responsabilidad Social Corporativa en el Sector Asegurador. La RSC generadora de valor. Experiencias al alcance de todos”. Madrid: ICEA, mayo 2010.
- ITURMENDI MORALES, G. “La responsabilidad de los administradores en la sociedad anónima”. N.º 64. *Revista Española de Seguros*, octubre-diciembre, 1990, pp. 75 y ss.
- JÁUREGUI, R. “La empresa responsable en la nueva sociedad”. N.º.106. *Economistas*, 2005, pp. 46 y ss.
- JIMÉNEZ SÁNCHEZ, G.J. (Coord.). *Lecciones de Derecho Mercantil*. 13ª edic. Madrid: Tecnos, 2009, pp. 92 y 93.
- JORDA GARCÍA, R. “Responsabilidad social corporativa y decisiones orgánicas en las sociedades mercantiles de capital. Especial referencia al interés social”. En AA.VV. *Responsabilidad social de la empresa y Derecho Mercantil*. (Dir. R. ALFONSO SÁNCHEZ). Granada: Comares, 2011, pp.131 y ss.
- JUSTE MENCÍA e IGARTUA ARREGUI. “Deberes de los administradores (reforma de la LSA por la Ley de Transparencia)”. N.º.24. *RdS*, 2005, pp.75-90.

- KPMG. La gestión del riesgo empresarial. *Corporate Governance*, Gestión de Riesgos y Controles. 2004.
- KPMG. *Información integrada: completando el ciclo estratégico*. Madrid-Barcelona: KPMG, 2010.
- KPMG: "Herramientas para realizar mapas de riesgos". *XVI Congreso Español de Gerencia de Riesgos y Seguros*. AGERS. Madrid 18 de mayo de 2004. (www.agers.es)
- LIBERTINI, M. "Impresa e finalità sociali. Riflessioni sulla teoria della responsabilità sociale dell'impresa". *Riv. Soc.*, genn-febb., 2009, pp. 17 y ss.
- LIMA RODRIGUES, Lúcia. "Conflictos entre 'stakeholders' em relação às actividades de responsabilidade social: uma abordagem dialéctica", en XIV Encuentro Aeca, *Inovação e responsabilidade: desafios e soluções*, nº.91, AECA, 2010, pp. 85-89.
- LIZCANO, J.L. y NIETO, P. *La Semántica de la Responsabilidad Social Corporativa*, Documento nº.3, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), 2006.
- LOMBARDERO EXPÓSITO, L.M. *Blanqueo de capitales*. Barcelona: Bosch, 2009.
- LÓPEZ RODRÍGUEZ, J.L. y GARCIA, J. "La importancia de gestionar el riesgo reputacional". *Auditoría Interna*. Especial XI Jornadas. Nº. 79/2007, pp. 26 y 27.
- LLEBOT MAJÓ, J.O. "El sistema de la responsabilidad de los administradores. Doctrina y Jurisprudencia". Nº.7. *RdS*, 1996, pp. 61 y ss.
- LÓPEZ LUBIÁN, F.J. y GARCÍA ESTÉVEZ, P. *Cómo gestionar los riesgos corporativos*. Madrid: Wolters Kluwer, 2010, pp.147-169.
- LÓPEZ LUBIÁN, F.J. *Dirección de negocios y creación de valor*. Madrid: Wolters Kluwer, 2000.
- LÓPEZ-BARAJAS DE LA PUERTA, A. "Externalización de servicios y política de riesgos. Enfoque asegurador". Nº.106. *Gerencia de Riesgos y Seguros*, 2010, Fundación Mapfre, pp.38-53.
- LÓPEZ SÁIZ, S. y ESCAMILLA SOLANO, S. "Cómo incide la ética empresarial en la gestión del riesgo", en AA.VV. *Estableciendo puentes en una economía global* (Coord. PINDADO GARCÍA, J. y PAYNE, G.). Comunicación presentada al Congreso Nacional de Salamanca de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 2º. Comunicaciones, 2008.
- LOZANO ARAGÜÉS, R. "Las implicaciones de Solvencia II en el sector asegurador español". Nº.9. *Estabilidad Financiera*, 2005. Banco de España, pp. 61-70.

- LOZANO, Josep M. “De la responsabilidad social de la empresa (RSE) a la empresa responsable y sostenible (ERS)”. Nº.108. *Papeles de Economía Española*, 2006, pp. 40 y ss.
- LOZANO, Josep María, “De la gestión del riesgo a la empresa ciudadana: los estadios de evolución de la RSE”, 20 de abril de 2009, en [www.diarioresponsable.com/.../8647-de-la-gestion-del-riesgo-a-la-empresa-ciudadana-los-estadios-de-evolucion-de-la-rse?...](http://www.diarioresponsable.com/.../8647-de-la-gestion-del-riesgo-a-la-empresa-ciudadana-los-estadios-de-evolucion-de-la-rse?...) (consultado el 12 de noviembre de 2010).
- MAMBRILLA RIVERA, V. “Prácticas comerciales y competencia desleal: Estudio del Derecho comunitario europeo y español. La incorporación de la Directiva 2005/29/CE a nuestro Derecho interno (incidencia en los presupuestos generales y en la cláusula general prohibitiva del ilícito desleal) (Segunda parte)”. Nº.5. *Revista de derecho de la competencia y la distribución*, 2009, pp. 107-152.
- MACÍAS PÉREZ, Miguel Ángel, “Herramientas para la gerencia de riesgos: reducción del coste total del riesgo”, núm. 107, *Gerencia de Riesgos y Seguros*, 2010.
- MAESTRO MARTÍNEZ, J.L. “Grupos, Control y Participaciones en la normativa de Seguros”. Nº.137. *R.E.S., Revista Española de Seguros*, 2009, pp. 83-119.
- MARTÉN, I. “Responsabilidad social empresarial: un debate de actualidad”. Nº.106. *Economistas*, 2005, pp. 22 y ss.
- MARTÍ MOYA, V. “La responsabilidad social corporativa y el derecho de la competencia”. En AA.VV. *Responsabilidad social de la empresa y Derecho Mercantil*. (Dir. R. ALFONSO SÁNCHEZ). Granada: Comares, 2011, pp.53 y ss.
- MARTÍNEZ GARCÍA, C. “Despegue de emergencia de la gerencia de riesgos”. Nº.28. *Actuarios*, abril 2009, pp. 56-61.
- MARTÍNEZ GARCÍA, C. *Gestión integral de riesgos corporativos como fuente de ventaja competitiva: Cultura positiva del riesgo y reorganización estructural*. Nº. 134. Cuadernos de la Fundación, Instituto de Ciencias del Seguro. Madrid: Fundación Mapfre, 2009.
- McWILLIAMS, A. y SIEGEL, D. “Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification?”. Nº.21. *Strategic Management Journal*, 2000, pp. 603-609.
- MERUSI, F. “Introduzione alle nuove regole del governo societario”. En AA.VV. *Assemblea degli azionisti e nuove regole del governo societario*. Padova: Cedam, 1999. pp.3 y ss.

- MONEVA, J.M. “Mecanismos de verificación de la información sobre responsabilidad social corporativa”. Nº.108. *Papeles de Economía Española*, 2006, pp. 75 y ss.
- MONEVA, J.M., RIVERA, J.M. y MUÑOZ, M.J. “The Corporate Stakeholder Commitment and Social and Financial Performance”. Vol. 107. Nº.1. *Industrial Management and Data Systems*, 2007.
- MONTERO GARCÍA-NOBLEJAS, J. “Propuesta de actualización del código unificado de buen gobierno de sociedades cotizadas”. Nº.34. *RdS*, 2010-2011, pp. 593-612.
- MORILLAS JARILLO, M<sup>a</sup>. J. *Las normas de conducta de los administradores de las sociedades de capital*. Madrid: La Ley, 2002.
- MULLERAT, R. “‘Quo Vadis’ responsabilidad social de la empresa”, en *Cinco Días*, 26 de abril de 2010.
- MUÑOZ, M.J. “Alcance y límites de la responsabilidad social corporativa”. En BENAVIDES, J., FERNÁNDEZ, J.L. y VILLAGRA, N. *La ética y la responsabilidad social de las empresas y organizaciones*. Madrid: Cátedra Javier Benjumea, Universidad Pontificia de Comillas, 2006, pp. 141-152.
- MUÑOZ TORRES, M<sup>a</sup>.J. “Gobierno y responsabilidad social corporativa”. Nº.3. *Libros de Economía y Empresa*, 2007, pp. 8 y ss.
- NAVARRO MATAMOROS, L. “La responsabilidad social de la empresa en el ámbito de la Unión Europea”. En AA.VV. *Responsabilidad social de la empresa y Derecho Mercantil*. (Dir. R. ALFONSO SÁNCHEZ). Granada: Comares, 2011, pp.31 y ss.
- NAVAS OLÓRIZ, Javier, “La gerencia de riesgos en el epicentro de la empresa”. Nº.107, *Gerencia de Riesgos y Seguros*, Fundación Mapfre, 2010, pp. 68 y ss.
- NIETO ANTOLÍN, M. “¿Por qué adoptan criterios de R.S.C. las empresas españolas?”, enero, *Economistas*, 2005, pp. 253-259.
- NIETO, M. “Difusión de la responsabilidad social corporativa en la empresa española”. Nº.106. *Economistas*, 2005, pp.32 y ss.
- NOGUEIRA LÓPEZ, A. *Auditorías ambientales, intervención pública ambiental y autocontrol empresarial*. Marcial Pons, Madrid-Barcelona 2000.
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico). “Aspectos políticos de los seguros. Seguros y riesgos ambientales. Un análisis comparativo del papel de los seguros en la gestión de los riesgos relacionados con el medio ambiente”. Madrid, MMA, 2007.

- OLCESE, A., RODRÍGUEZ, M.A. y ALFARO, J. *Manual de la empresa responsable y sostenible*. Madrid: McGraw-Hill, 2008, pp. 321 y 322.
- OLIVENCIA RUIZ, M. "Reglas de conducta de los consejeros y funcionamiento de los consejos de administración". Vol. 38. *Anales de la Academia Matritense del Notariado*, 1999, pp. 353 y ss.
- ORTÍZ GARCÍA, M. "Gobernanza y sostenibilidad". N.º.289. *Revista de Estudios de la Administración Local*, 2002, pp.91-139.
- PAREJO ALFONSO, L. *Derecho de la competencia: estudios sobre la Ley 15/2007, de 3 de julio, de defensa de la competencia*. Madrid: La Ley, 2008.
- PASO LUNA, J.J. "La prevención del blanqueo de capitales en las entidades financieras". *El Notario del siglo XXI*. Revista del Colegio Notarial de Madrid. N.º. 23. septiembre-octubre 2010. pp. 56-59.
- PAZ-ARES, C. "El gobierno de las sociedades: un apunte de política legislativa". Vol. 2. En *Derecho de sociedades, Libro Homenaje a Fernando Sánchez Calero*. Madrid: McGraw-Hill, 2002, pp. 1806 y ss.
- PAVELEK, E. "Garantías financieras obligatorias" (conferencia) en *Jornada sobre la Nueva Ley de Responsabilidad Medioambiental. Implicaciones para las empresas*. Gómez-Acebo & Pombo, Abogados, Madrid, 18 de enero de 2008.
- PAVELEK, E. "Seguro y Riesgos Medioambientales". N.º.64. *Revista Española de Seguros*, 1990.
- PAVELEK, E. "Los Seguros Medioambientales. Estudio Comparado". N.º.48. *Gerencia de Riesgos*, 1994.
- PEÑA, J.I. *La gestión de riesgos financieros*. FT Prentice Hall, 2006.
- PEÑAS MOYANO, M.J. "Las nuevas reglas de la competencia en el sector asegurador: acerca del Reglamento 358/2003, de la Comisión, de 27 de febrero de 2003, relativo a la aplicación del ap. 3 del art. 81 del Tratado a determinados categorías de acuerdos, decisiones y prácticas concertadas en el sector de los seguros (DOCE 2003 L 53/8, de 27 de febrero)". N.º.120. *Revista Española de Seguros, RES*, octubre-diciembre 2004, pp. 551-587.
- PÉREZ, M. *RSC y marketing social en las entidades aseguradoras*. Madrid: Universidad Pontificia de Salamanca, Facultad de Ciencias del Seguro, Jurídicas y de la Empresa, 2006.
- PÉREZ CARRILLO, E. *La administración de la sociedad anónima. Obligaciones, responsabilidad y aseguramiento*. Madrid: Marcial Pons, 1999.

- PÉREZ CARRILLO, E. “Gobierno corporativo en la Unión Europea. Evolución conceptual y de método”. N.º.257. *RDM*, julio-septiembre, 2005, pp. 137 y ss.
- PÉREZ CARRILLO, E. “Introducción. Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social de las Empresas”. AA.VV. *Gobierno Corporativo y responsabilidad social de las empresas*. Elena F. PÉREZ CARRILLO (Coord.). Madrid: Marcial Pons, 2009, pp. 27 y ss.
- PÉREZ CARRILLO, E. “Gobierno Corporativo Comparado”. AA.VV. *Gobierno Corporativo y responsabilidad social de las empresas*. Elena F. PÉREZ CARRILLO (Coord.). Madrid: Marcial Pons, 2009, pp. 49 y ss.
- PÉREZ FRUCTUOSO, M.J. “Desarrollo de pruebas de estrés en entidades aseguradoras bajo Solvencia II”. N.º.101. *Gerencia de Riesgos y Seguros*, 2005, pp.23-47.
- PÉREZ FRUCTUOSO, M.J. “Análisis de los riesgos de las aseguradoras en Solvencia II”. N.º.122. *Revista Española de Seguros, RES*, abril 2005, pp. 245-263.
- PORTER, M. y KRAMER, M.R., *La filantropía empresarial como ventaja competitiva*, Deusto, 2004.
- POZO CALDERÓN, Juan Luis. “Riesgos Ambientales y Responsabilidad Social Corporativa”, ponencia del 3 de julio de 2007, véase en [http://www.aqualia.es/files/patrocinos/Mesa\\_Redonda-Juan\\_Luis\\_Pozo.pdf](http://www.aqualia.es/files/patrocinos/Mesa_Redonda-Juan_Luis_Pozo.pdf) (consultado el 15 de noviembre de 2010).
- POZO FERNÁNDEZ, R. DEL. “El valor de la responsabilidad social corporativa en un entorno de crisis”. N.º. 257. *Estrategia Financiera: Revista para la Dirección Financiera y Administrativa*, enero 2009, pp. 30-33.
- PUY FERNÁNDEZ, G. “La Responsabilidad Social en el marco del Gobierno Corporativo”, en <http://www.juntadeandalucia.es/empleo/responsabilidad/index.php?modo=descargasyidcat=309yidzona=>.
- QUIJANO GONZÁLEZ, Jesús. “Gobierno Corporativo. Administración de sociedades mercantiles y responsabilidad”. En AA.VV. *Gobierno Corporativo y responsabilidad social de las empresas*. Elena F. PÉREZ CARRILLO (Coord.). Madrid: Marcial Pons, 2009, pp.91 y ss.
- QUINTANS EIRAS, M.R. “Análisis desde el Derecho de la competencia de la oferta de productos y servicios de seguros a empresas de la Unión Europea”. N.º.28. *Actas de Derecho Industrial y Derecho de Autor*, 2007/08.
- QUINTÁNS EIRAS, M.R. “Órganos y procedimiento en el Derecho Español de Defensa de la Competencia”. En María Pilar BELLO MARTÍN-CRESPO,

Frco. HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ (Coords.). *Derecho de la libre competencia comunitario y español*. Cizur Menor (Navarra): Thomson Aranzadi, 2009, pp. 267-332.

- REDONDO, H. "Cómo integrar la responsabilidad social en la cultura empresarial". Nº.34. *Revista Asturiana de Economía*, 2005, pp. 31-41.
- REDONDO, H. "Riesgo reputacional". XXI Congreso Español de Gerencia de Riesgos y Seguros. AGERS, Madrid, 26 de mayo de 2010. (texto de la conferencia consultado en [www.agers.es](http://www.agers.es)).
- RIVAS LÓPEZ, M.V., PÉREZ-FRUCTUOSO, M. y MONTOYA MARTÍN, J. "Gestión y cuantificación del riesgo operacional. Un modelo para las empresas de seguros en Solvencia II". "Definición de un modelo dinámico de gestión y cuantificación del riesgo operacional para las entidades aseguradoras". Nº.105. *Gerencia de Riesgos y Seguros*, 2009. Fundación Mapfre, pp. 24-43.
- RODRÍGUEZ-PIÑERO ROYO, Miguel C. "Responsabilidad Social Empresarial, Derecho del trabajo y Crisis Económica". AA.VV. *La responsabilidad social empresarial: un nuevo reto para el Derecho*. FERNÁNDEZ AMOR y GALA DURÁN (Coords.). Madrid: Marcial Pons, 2009, pp. 53 y ss.
- ROMERO FERNÁNDEZ, J.A. *El derecho de información del accionista: objeto, límites y forma de ejercicio*. Madrid: Marcial Pons, 2001.
- ROMERO VILLAFRANCA, E. "La Gerencia de Riesgos y la Responsabilidad Social Corporativa. Un imperativo inmediato para la empresa". *XV Congreso Español de Gerencia de Riesgos y Seguros*. Madrid: AGERS, 2004. ([www.agers.es](http://www.agers.es))
- RUIZ ECHAURI, J. "Códigos de Conducta y Gobierno Corporativo". AA.VV. "Estudio sobre el sector asegurador en España", CPF. N.º 35. Madrid: FEF 2010.
- RUIZ GARCÍA, F.J. "El riesgo reputacional de las entidades financieras". Nº.25. *Estrategia Financiera*, mayo 2008, pp. 20-24.
- RUIZ MUÑOZ, M. "Algunas consideraciones sobre la ética empresarial", en *Teoría de la justicia y derechos fundamentales. Estudios en homenaje al profesor Gregorio Peces-Barba* Madrid: Dykinson, Madrid, 2008, pp. 1155 y ss.
- SAJARDO, RIBAS, BENAVENT, SAZ, SERRA y VILAR. *La responsabilidad social interna de las empresas en España*. Valencia: Tirant Lo Blanch, 2010.
- SALAS, V. "¿Sustituye la responsabilidad social al buen gobierno de la empresa?". Nº.106. *Economistas*, 2005, pp. 4 y ss.
- SAN SEBASTIAN FLECHOSO, F."Reflexiones sobre gobierno corporativo comparado (a propósito de un reciente libro)". Nº.70. *RDBB*, 1998, pp. 506 y ss.

- SÁNCHEZ ALVAREZ, M.M. "El Código Olivencia y la responsabilidad de los miembros del Consejo de Administración". N.º.11. *RdS*, 1999, pp.134 y ss.
- SÁNCHEZ CALERO GUILARTE, J. "Creación de valor, interés social responsabilidad social corporativa". En AA.VV. *Derecho de Sociedades Anónimas Cotizadas*. Tomo III. (Dir. RODRÍGUEZ ARTIGAS et Alii). Czur Menor (Pamplona): Thomson-Aranzadi, 2006, pp. 851 a 909.
- SÁNCHEZ DE RIVERA, J.I. *La gestión de riesgos financieros de mercado y crédito*. Madrid: Prentice Hall, 2002.
- SÁNCHEZ HUETE, M.A. "La acción social y la responsabilidad social. Posibilidades y límites de la intervención normativa financiera". AA.VV. *La responsabilidad social empresarial: un nuevo reto para el Derecho*. FERNÁNDEZ AMOR y GALA DURÁN (Coords.). Madrid: Marcial Pons, 2009, pp. 87 y ss.
- SCHOLASTIQUE, E. *Le devoir de diligence des administrateurs de sociétés. Droit français et anglais*. París: LGDJ, 1998.
- SIMON QUINTANA, Sergio. *Gestión del Riesgo. Responsabilidad Ambiental y Estrategia Empresarial*. Ciss, 2011.
- SLYWOTZKY, Adrian y DRZIK, John. "Los siete riesgos estratégicos para las organizaciones". N.º.164. *Harvard Deusto Business Review*, 2008, pp.8-16.
- SOMOZA LÓPEZ, A. y VALLVERDU CALAFELL, J. "Reflexionando acerca de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)". N.º. 75. *Revista AECA*, 2006, pp. 3-6.
- TAPIA HERMIDA, A. "Tendencia expansiva de la noción de personal de alta dirección en el ámbito de la economía financiera (el magnagerialismo financiero)". N.º.80. *RDBB*, octubre-diciembre, 2000, pp.300 y ss.
- TAPIA HERMIDA, A. "Las Recomendaciones de la Comisión Baums sobre Gobierno Corporativo en Alemania". N.º.84. *RDBB*, 2001, pp.263 y ss.
- TAPIA HERMIDA, A.J. "Mediación de seguros y reaseguros privados: desarrollo de la Ley 26/2006 por el Real Decreto 764/2010". N.º.119. *Revista de Derecho Bancario y Bursátil*, 2010.pp. 339 a 341.
- TOBÍO RIVAS, A. "El sistema de excepción legal de las conductas colusorias en la nueva Ley española de Defensa de la Competencia". N.º.300. *Noticias de la Unión Europea*, 2010.pp. 9 y ss.
- TORTOSA, E. "Responsabilidad social de la empresa: un nuevo modelo de empresa". N.º.108. *Papeles de Economía Española*, 2006, pp. 106 y ss.

- TOVAR, A. y VALDÉS DE LA VEGA, B. "Sobre el concepto de responsabilidad social de las empresas: un análisis europeo comparado". Vol. 27. Nº.2. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, Universidad Complutense de Madrid, 2009. pp. 53 a 75.
- TRÍAS SAGNIER, M. "El sistema de protección del accionista inversor". Nº.14. *RdS*, 2000, pp. 197 y ss.
- UNESPA. *Memoria Social del Seguro Español'09*. Madrid: UNESPA, 2010. p.14.
- VALENTINO, P."Con il Codice della Borsa italiana arriva la corporate self-regulation". Nº.20. *Diritto e Pratica delle Società*, 8 de noviembre 1999, pp. 13 y ss.
- VALLAEYS, François, "La Responsabilidad Social de las Organizaciones", en <http://blog.pucp.edu.pe/media/410/20061011-La%20Responsabilidad%20Social%20de%20las%20organizaciones.pdf> (consultado el 1º de febrero de 2011).
- VALOR MARTÍNEZ, C. y CARRERO BOSCH, I. "Valoración de la responsabilidad social de la empresa (RSE) por la sociedad española: mirando al pasado para predecir el futuro". Nº.79. *ICADE, Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y ciencia Económicas y Empresariales*, enero-abril 2010, pp. 93-113.
- VARELA, A. y IGARTUA, F. "Principios, normas y estándares sobre responsabilidad social corporativa". Nº.106. *Economistas*, 2005, pp. 61 y ss.
- VARGAS ESCUDERO, L. *Mitos y realidades de la responsabilidad social corporativa en España. Un enfoque multidisciplinar*. Madrid, Thomson-Civitas, 2006.
- VARGAS VASSEROT, C. "El contrato de seguro en el marco de la actividad bancaria". *VLEX*, octubre 2007.
- VEIGA COPO, A.B. "La delimitación del riesgo en el contrato de seguro". Nº.42. *Cuadernos de Derecho y Comercio*, 2004, pp. 207-268.
- VEIGA COPO, A.B. "La temporalidad en el contrato de seguro, riesgo y siniestro: una ecuación interesadamente compleja", *Revista Española de Seguros, R.E.S.* nº 142/2009, pp. 261-302.
- VELASCO SAN PEDRO, L.A."El gobierno de las sociedades cotizadas (corporate governance) en España: El Informe Olivencia". Vol. 3. En *Derecho de sociedades, Libro Homenaje a Fernando Sánchez Calero*. Madrid: McGraw-Hill, 2002, pp. 3010 y ss.
- VELERDAS PERALTA, Á. "Aproximación jurídica a la Responsabilidad Social Corporativa". En AA.VV. *Responsabilidad social de la empresa y Derecho*

*Mercantil*. (Dir. R. ALFONSO SÁNCHEZ). Granada: Comares, 2011, pp. 3 y ss.

- VIERA GONZÁLEZ, A.J. “La tipificación de los ilícitos concurrenciales en la reforma del derecho español de competencia desleal”. Nº.7. *Revista de derecho de la competencia y la distribución*, 2010, pp. 45-70.
- VILLAGRA, N. “La RSC, su comunicación y la necesidad de una nueva conciencia”, en BAJO, A. y VILLAGRA, N. (eds.), *Reflexiones en torno a la responsabilidad social en el ámbito de la globalización*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas, 2008. pp. 127-143.
- VILLAGRA, N. “¿Por qué tenemos miedo a comunicar la Responsabilidad Social Corporativa?”, en BAJO, A. y VILLAGRA, N. (eds.), *Evolución conceptual y práctica de una gestión responsable*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas, 2007, pp.77-92.
- WYMAN, Oliver. “Las ventajas del riesgo estratégico: cómo saber lo que quieren los clientes”. Nº.176. *Harvard Deusto Business Review*, 2009, pp. 73-79.

▪ **Normativa técnica y jurídica. legislación y jurisprudencia consultada**

- Código de Buen Gobierno de MAPFRE.  
Véase, [http:// www.mapfre.com/responsabilidad-social](http://www.mapfre.com/responsabilidad-social)
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. *Livre Vert Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Bruselas, 18 de julio de 2001, COM (2001) 366 Final, en [www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu).
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. *La Gobernanza europea. Un Libro Blanco*. COM (2001) 428 final, en [www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu).
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. *Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*. (2002). [www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu)
- Directiva 2007/36/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 11 de julio de 2007, sobre el ejercicio de determinados derechos de los accionistas de sociedades cotizadas. *DOUE* de 14 de julio de 2007.
- Directiva 2009/138/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 25 de noviembre de 2009, sobre seguro de vida, acceso a la actividad de seguro y de reaseguro y su ejercicio (Solvencia II). *DOUE* L 335, 17 de diciembre de 2009.

- 9ª Conferencia Europea de Gobierno Corporativo: “Un nuevo gobierno corporativo en Europa”. (Presidencia Española 2010). Gobierno de España – Ministerio de Economía y Hacienda – Instituto de Consejeros-Administradores (ICA). Madrid, 28 y 29 de junio de 2010.
- AGERS: XXI Congreso Nacional de Gerencia de Riesgos y Seguros. (Ponencias presentadas). Madrid, 26 y 27 de mayo de 2010. (Texto de ponencias en [www.agers.es](http://www.agers.es), consultado: 19 de julio de 2010) .
- AGERS: Jornada de Expectativas de Renovación de los programas de seguros para 2011. Madrid, 18 de noviembre de 2010 y 1º Encuentro para Gerentes de Riesgos y Seguros.
- Documento de conclusiones del III Coloquio Jurídico de Seguros: Legislación de Seguros: Reforma inmediata, organizado por UNESPA y celebrado en Barcelona el 15 de octubre de 2010. SÁNCHEZ CALERO, F. “Bases de reforma de la Ley de contrato de seguro: Comisión General de Codificación (CGC)”.
- Global Reporting Initiative, *Sustainability Reporting Guidelines*, Boston, USA, 2002. (<http://www.globalreporting.org>)
- Informe “Anteproyecto de Ley de Economía Sostenible”. Nº.145. *Aseguranza*, diciembre 2009.
- Ley 50/1980, de 8 de octubre, Ley de contrato de seguro (BOE Nº. 250, de 17 de octubre de 1980).
- Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores (BOE Nº. 181 de 29 de julio de 1988).
- Ley 44/2002, de 22 de noviembre, de Medidas de Reforma del Sistema Financiero (BOE Nº.281, 23 de noviembre de 2002).
- Ley 19/2005, de 14 de noviembre, sobre la sociedad anónima europea domiciliada en España (BOE Nº. 273, 15 de noviembre de 2005).
- Ley 26/2006, de 17 de julio, de Mediación de Seguros y Reaseguros Privados (BOE Nº. 170, de 18 de julio de 2006).
- Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia (BOE Nº 159, de 4 de julio de 2007).
- Ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental (BOE Nº. 255, de 24 de octubre de 2007). (LRMA).
- Ley 29/2009, de 30 de diciembre, por la que se modifica el régimen legal de la competencia desleal y de la publicidad para la mejora de la protección de los consumidores y usuarios, (BOE Nº.315, 31 de diciembre de 2009).
- Ley 10/2010, de 28 de abril, de prevención del blanqueo de capitales y de financiación del terrorismo (BOE Nº.103, 29 de abril de 2010).

- Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible (BOE Nº. 55, 5 de marzo de 2011).
- Proyecto de Ley de Supervisión de los Seguros Privados. (*Boletín Oficial de las Cortes Generales, serie A, nº 142-1 de 22 de julio de 2011*).
- Notas informativas sobre información requerida por la DGSFP para conocer la intención de las entidades aseguradoras sobre la utilización de modelos internos para el cálculo del capital obligatorio bajo Solvencia II. ([www.dgsfp.meh.es](http://www.dgsfp.meh.es)). Consulta: 30 de marzo de 2010.
- Nota de la Subdirección General de Seguros y Política Legislativa - Asunto: *Proyecto de nueva Ley de Supervisión de los Seguros Privados. Primera aproximación*. Alcance de la reforma y elaboración de un proyecto de nueva Ley". Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, DGSFP, Junio 2009.
- *Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas*, COM (2006) 136 Final.
- *Proyecto de Ley de Economía Sostenible* (BOCG-Congreso, Serie A, núm. 60-1, de 9 de abril de 2010). Con base en el *Anteproyecto de Ley de Economía Sostenible* aprobado por el Consejo de Ministros el 27 de noviembre de 2009.
- Real Decreto Legislativo 6/2004, de 29 de octubre, por el que se aprueba el Texto refundido de la Ley de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados (BOE Nº. 267, de 5 noviembre 2004). Y el Real Decreto 1298/2009, de 31 de julio, por el que se modifica el Reglamento de ordenación y supervisión de los seguros privados, aprobado por el Real Decreto 2486/1998, de 20 de noviembre.
- Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre (BOE Nº. 278, 20 de noviembre de 2007).
- Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero por el que se crea y regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas, (BOE Nº. 229, de 22 de septiembre de 2008), relativo al Real Decreto 1469/2008, de 5 de septiembre, mediante el cual se modifica el Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, por el que se crea y regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas.
- Real Decreto 1318/2008, de 24 de julio, por el que se modifica el Reglamento de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados, aprobado por el Real Decreto 2486/1998, de 20 de noviembre (ROSSP).
- Real Decreto 2090/2008, de 22 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo parcial de la LRMA (BOE Nº. 308, de 23 de diciembre de 2008).

- Real Decreto 764/2010, de 11 de junio, por el que se desarrolla la Ley 26/2006, de 17 de julio, de mediación de seguros y reaseguros privados en materia de información estadístico-contable y del negocio, y de competencia profesional (*BOE* N°. 143, de 12 de julio).
- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (*BOE* N°.161, de 3 de julio de 2010).
- Reglamento (CE) n°.2157/2001, de 8 de octubre de 2001, por el que se aprueba el Estatuto de la Sociedad Anónima Europea (SE). *DOUE* de 10 de noviembre.
- Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, aprobado por Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre (*BOE* N°. 310, de 27 de diciembre de 1989).
- *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO). Marco integrado. Documento de septiembre de 2004.
- Normas ISO: ISO 14001. ISO 31000:2009. ISO 31010:2009
- ISO: Guía 73 *Risk Management - Vocabulary*, 1ª edic. 2009.

▪ **Páginas web consultadas, entre otras:**

- <http://www.accountability.org.uk>
- <http://www.aeca.es>
- <http://www.agers.es>
- <http://www.dgsfp.meh.es>
- <http://www.dgsfp.meh.es/sector/Legalacion/ordenacionysupervision.asp>
- <http://www.dgsfp.meh.es/direcciongeneral/JuntaConsultiva/Documentos>
- <http://www.iais.org>
- <http://www.iso.org>
- <http://www.empresaresponsable.com/>
- <http://www.estrategiafinanciera.es>
- <http://www.foretica.es/es/>
- <http://www.globalreporting.org>

- <http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/>
- <http://www.mapfre.com>
- <http://www.meh.es>
- [http://www.mtin.es/es/sec\\_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/observatorio/index.htm](http://www.mtin.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/observatorio/index.htm)
- <http://www.pacto-mundial.org> (Nº.108. Papeles de Economía Española, 2006. pp. 194 y ss.)
- <http://papers.ssrn.com>
- <http://www.perm.es>
- <http://www.pymesresponsables.com>
- <http://www.reprisk.com>
- <http://www.reputacioncorporativa.org> (Foro de Reputación Corporativa)
- <http://www.wiwi.hu-berli.de>
- <http://www.unglobalcompact.org> (Pacto Mundial de Naciones Unidas).

## ANEXO I. FIGURAS

Figura I

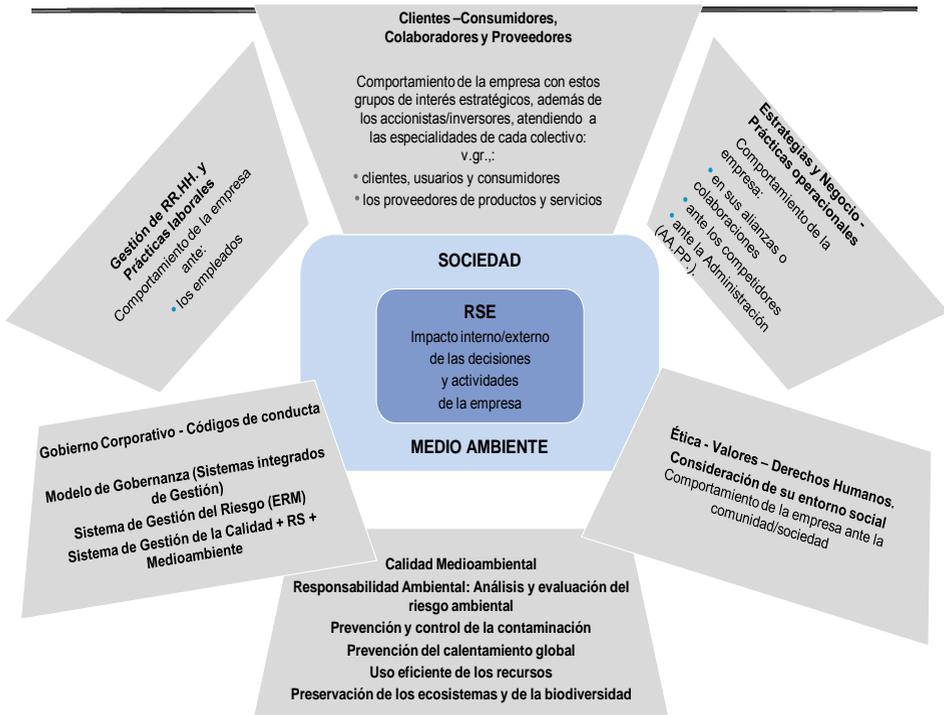
### Motivación para desarrollar un sistema integrado de gestión de riesgos (ERM + RSE)

<b>Motivos</b>	<b>Beneficios potenciales</b>
<p>Proliferación de normativas y recomendaciones sobre buen gobierno corporativo y gestión de riesgos.</p> <p>(Legislación financiera y mercantil – Ley de Transparencia, Código Unificado de Buen Gobierno, Directiva Solvencia II).</p>	<p>Capacidad de informar a terceras partes interesadas sobre el espectro de riesgos que amenazan al grupo y cómo se están gestionando, cumpliendo así con la normativa y recomendaciones vigentes.</p>
<p>Agencias de calificación - <i>rating</i> y aseguradoras conceden cada vez más valor a los sistemas de gestión de riesgos.</p>	<p>Optimización del equilibrio entre riesgo, control y retorno.</p>
<p>Creciente necesidad de los órganos de gobierno de conocer y compartir los riesgos más significativos del negocio y la gestión que se hace de los mismos.</p>	<p>Promoción de la cultura de gestión de riesgo en el grupo.</p>
<p>Valor/precio de las acciones muy sensible tanto a los riesgos internos como externos.</p>	<p>Conocimiento de las relaciones e interdependencias entre todos los riesgos del grupo.</p>
<p>La rapidez de los cambios y el impacto de los riesgos asociados es cada vez mayor.</p>	<p>Mejora de los procesos de toma de decisiones mediante una adecuada información de riesgos.</p>

<b>Objetivos</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Información</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Unidades de la entidad:</b> - Estructura organizativa - División - Areas - Unidad de negocio - Filial
<b>Componentes</b>					
Ambiente interno	Φ	Φ	Φ	Φ	
Establecimiento de objetivos	♣				
Identificación de eventos, sucesos e incidentes	>				
Evaluación de riesgos	♣				
Actividades de control interno	♣				
Información y comunicación	Φ				
Supervisión (control interno)	♣				

**Figura III**

**Figura III - Aspectos del Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social**



Fuente: Elaboración propia

## Figura IV

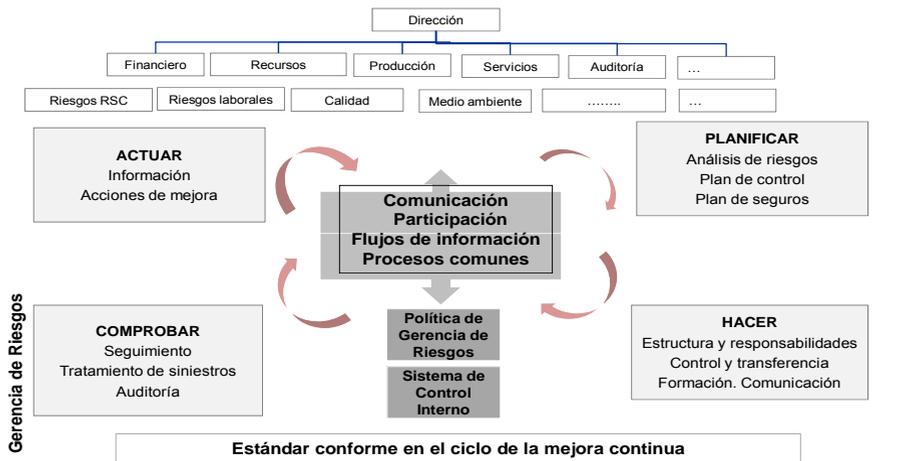
Figura IV - Mapa de Riesgos: Identificación de los Riesgos



Fuente: I. Casares.

**Figura V**

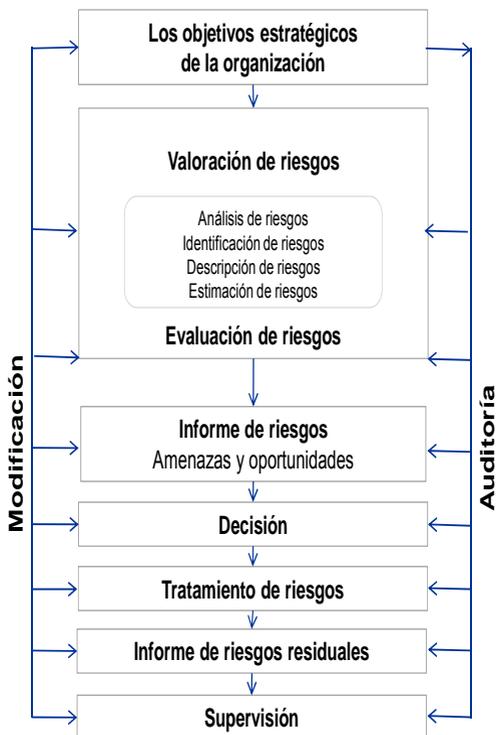
**Figura V - Sistemas de Gestión de la Gerencia de Riesgos**



Fuente: E.P.

**Figura VI**

**Figura VI - Sistemas de Gestión de la Gerencia de Riesgos**

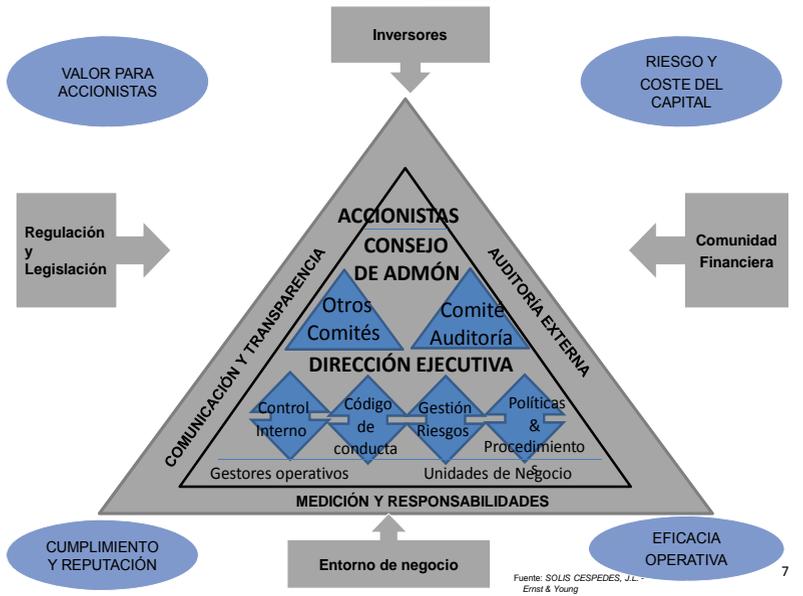


Fuente: FERMA

Fuente: FERMA

**Figura VII**

**Figura VII - Gobierno Corporativo**



Fuente: Solís Cespedes.

## COLECCIÓN “CUADERNOS DE LA FUNDACIÓN”

Instituto de Ciencias del Seguro

**Para cualquier información o para adquirir nuestras publicaciones  
puede encontrarnos en:**

FUNDACIÓN MAPFRE

Publicaciones

Paseo de Recoletos 23 – 28004 Madrid – (España)

Tel.: + 34 915 818 768 Fax: +34 915 818 409

[www.fundacionmapfre.com/cienciasdelseguro](http://www.fundacionmapfre.com/cienciasdelseguro)

172. Gerencia de riesgos sostenibles y Responsabilidad Social Empresarial en la entidad aseguradora. 2011
171. Investigaciones en Seguros y Gestión de Riesgos. RIESGO 2011
170. Introdução ao Resseguro. 2011
169. La salud y su aseguramiento en Argentina, Chile, Colombia y España. 2011
168. Diferencias de sexo en conductas de riesgo y tasa de mortalidad diferencial entre hombres y mujeres. 2011
167. Movilización y rescate de los compromisos por pensiones garantizados mediante contrato de seguros. 2011
166. Embedded Value aplicado al ramo No Vida. 2011
165. Las sociedades cautivas de Reaseguro. 2011
164. Daños del amianto: litigación, aseguramiento de riesgos y fondos de compensación. 2011
163. El riesgo de tipo de interés: experiencia española y Solvencia II. 2011
162. I Congreso sobre las Nuevas Tecnologías y sus repercusiones en el Seguro: Internet, Biotecnología y Nanotecnología. 2011
161. La incertidumbre bioactuarial en el riesgo de la longevidad. Reflexiones bioéticas. 2011
160. Actividad aseguradora y defensa de la competencia. La exención antitrust del sector asegurador. 2011

159. Estudio empírico sobre la tributación de los seguros de vida. 2010
158. Métodos estocásticos de estimación de las provisiones técnicas en el marco de Solvencia II. 2010
157. Introducción al Reaseguro. 2010
156. Encuentro Internacional sobre la Historia del Seguro. 2010
155. Los sistemas de salud en Latinoamérica y el papel del seguro privado. 2010
154. El Seguro de Crédito en Chile. 2010
153. El análisis financiero dinámico como herramienta para el desarrollo de modelos internos en el marco de Solvencia II. 2010
152. Características sociodemográficas de las personas con doble cobertura sanitaria. Un estudio empírico. 2010
151. Solidaridad impropia y seguro de Responsabilidad Civil. 2010
150. La prevención del blanqueo de capitales en las entidades aseguradoras, las gestoras y los corredores de seguros 2010
149. Fondos de aseguramiento agropecuario y rural: la experiencia mexicana en el mutualismo agropecuario y sus organizaciones superiores. 2010
148. Avaliação das Provisões de Sinistro sob o Enfoque das Novas Regras de Solvência do Brasil. 2010
147. El principio de igualdad sexual en el Seguro de Salud: análisis actuarial de su impacto y alcance. 2010
146. Investigaciones históricas sobre el Seguro español. 2010
145. Perspectivas y análisis económico de la futura reforma del sistema español de valoración del daño corporal. 2009
144. Contabilidad y Análisis de Cuentas Anuales de Entidades Aseguradoras (Plan contable 24 de julio de 2008). 2009
143. Mudanças Climáticas e Análise de Risco da Indústria de Petróleo no Litoral Brasileiro. 2009
142. Bases técnicas dinámicas del Seguro de Dependencia en España. Una aproximación en campo discreto. 2009

141. Transferencia Alternativa de Riesgos en el Seguro de Vida: Titulización de Riesgos Aseguradores. 2009
140. Riesgo de negocio ante asegurados con múltiples contratos. 2009
139. Optimización económica del Reaseguro cedido: modelos de decisión. 2009
138. Inversiones en el Seguro de Vida en la actualidad y perspectivas de futuro. 2009
137. El Seguro de Vida en España. Factores que influyen en su progreso. 2009
136. Investigaciones en Seguros y Gestión de Riesgos. RIESGO 2009.
135. Análisis e interpretación de la gestión del fondo de maniobra en entidades aseguradoras de incendio y lucro cesante en grandes riesgos industriales. 2009
134. Gestión integral de Riesgos Corporativos como fuente de ventaja competitiva: cultura positiva del riesgo y reorganización estructural. 2009
133. La designación de la pareja de hecho como beneficiaria en los seguros de vida. 2009
132. Aproximación a la Responsabilidad Social de la empresa: reflexiones y propuesta de un modelo. 2009
131. La cobertura pública en el seguro de crédito a la exportación en España: cuestiones prácticas-jurídicas. 2009
130. La mediación en seguros privados: análisis de un complejo proceso de cambio legislativo. 2009
129. Temas relevantes del Derecho de Seguros contemporáneo. 2009
128. Cuestiones sobre la cláusula cut through. Transferencia y reconstrucción. 2008
127. La responsabilidad derivada de la utilización de organismos genéticamente modificados y la redistribución del riesgo a través del seguro. 2008
126. Ponencias de las Jornadas Internacionales sobre Catástrofes Naturales. 2008

125. La seguridad jurídica de las tecnologías de la información en el sector asegurador. 2008
124. Predicción de tablas de mortalidad dinámicas mediante un procedimiento bootstrap. 2008
123. Las compañías aseguradoras en los procesos penal y contencioso-administrativo. 2008
122. Factores de riesgo y cálculo de primas mediante técnicas de aprendizaje. 2008
121. La solicitud de seguro en la Ley 50/1980, de 8 de octubre, de Contrato de Seguro. 2008
120. Propuestas para un sistema de cobertura de enfermedades catastróficas en Argentina. 2008
119. Análisis del riesgo en seguros en el marco de Solvencia II: Técnicas estadísticas avanzadas Monte Carlo y Bootstrapping. 2008
118. Los planes de pensiones y los planes de previsión asegurados: su inclusión en el caudal hereditario. 2007
117. Evolução de resultados técnicos e financeiros no mercado segurador iberoamericano. 2007
116. Análisis de la Ley 26/2006 de Mediación de Seguros y Reaseguros Privados. 2007
115. Sistemas de cofinanciación de la dependencia: seguro privado frente a hipoteca inversa. 2007
114. El sector asegurador ante el cambio climático: riesgos y oportunidades. 2007
113. Responsabilidade social empresarial no mercado de seguros brasileiro influências culturais e implicações relacionais. 2007
112. Contabilidad y análisis de cuentas anuales de entidades aseguradoras. 2007
111. Fundamentos actuariales de primas y reservas de fianzas. 2007
110. El Fair Value de las provisiones técnicas de los seguros de Vida. 2007
109. El Seguro como instrumento de gestión de los M.E.R. (Materiales Especificados de Riesgo). 2006

108. Mercados de absorción de riesgos. 2006
107. La exteriorización de los compromisos por pensiones en la negociación colectiva. 2006
106. La utilización de datos médicos y genéticos en el ámbito de las compañías aseguradoras. 2006
105. Los seguros contra incendios forestales y su aplicación en Galicia. 2006
104. Fiscalidad del seguro en América Latina. 2006
103. Las NIC y su relación con el Plan Contable de Entidades Aseguradoras. 2006
102. Naturaleza jurídica del Seguro de Asistencia en Viaje. 2006
101. El Seguro de Automóviles en Iberoamérica. 2006
100. El nuevo perfil productivo y los seguros agropecuarios en Argentina. 2006
99. Modelos alternativos de transferencia y financiación de riesgos "ART": situación actual y perspectivas futuras. 2005
98. Disciplina de mercado en la industria de seguros en América Latina. 2005
97. Aplicación de métodos de inteligencia artificial para el análisis de la solvencia en entidades aseguradoras. 2005
96. El Sistema ABC-ABM: su aplicación en las entidades aseguradoras. 2005
95. Papel del docente universitario: ¿enseñar o ayudar a aprender?. 2005
94. La renovación del Pacto de Toledo y la reforma del sistema de pensiones: ¿es suficiente el pacto político?. 2005
92. Medición de la esperanza de vida residual según niveles de dependencia en España y costes de cuidados de larga duración. 2005
91. Problemática de la reforma de la Ley de Contrato de Seguro. 2005
90. Centros de atención telefónica del sector asegurador. 2005
89. Mercados aseguradores en el área mediterránea y cooperación para su desarrollo. 2005

88. Análisis multivariante aplicado a la selección de factores de riesgo en la tarificación. 2004
87. Dependencia en el modelo individual, aplicación al riesgo de crédito. 2004
86. El margen de solvencia de las entidades aseguradoras en Iberoamérica. 2004
85. La matriz valor-fidelidad en el análisis de los asegurados en el ramo del automóvil. 2004
84. Estudio de la estructura de una cartera de pólizas y de la eficacia de un Bonus-Malus. 2004
83. La teoría del valor extremo: fundamentos y aplicación al seguro, ramo de responsabilidad civil autos. 2004
81. El Seguro de Dependencia: una visión general. 2004
80. Los planes y fondos de pensiones en el contexto europeo: la necesidad de una armonización. 2004
79. La actividad de las compañías aseguradoras de vida en el marco de la gestión integral de activos y pasivos. 2003
78. Nuevas perspectivas de la educación universitaria a distancia. 2003
77. El coste de los riesgos en la empresa española: 2001.
76. La incorporación de los sistemas privados de pensiones en las pequeñas y medianas empresas. 2003
75. Incidencia de la nueva Ley de Enjuiciamiento Civil en los procesos de responsabilidad civil derivada del uso de vehículos a motor. 2002
74. Estructuras de propiedad, organización y canales de distribución de las empresas aseguradoras en el mercado español. 2002
73. Financiación del capital-riesgo mediante el seguro. 2002
72. Análisis del proceso de exteriorización de los compromisos por pensiones. 2002
71. Gestión de activos y pasivos en la cartera de un fondo de pensiones. 2002
70. El cuadro de mando integral para las entidades aseguradoras. 2002

69. Provisiones para prestaciones a la luz del Reglamento de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados; métodos estadísticos de cálculo. 2002
68. Los seguros de crédito y de caución en Iberoamérica. 2001
67. Gestión directiva en la internacionalización de la empresa. 2001
65. Ética empresarial y globalización. 2001
64. Fundamentos técnicos de la regulación del margen de solvencia. 2001
63. Análisis de la repercusión fiscal del seguro de vida y los planes de pensiones. Instrumentos de previsión social individual y empresarial. 2001
62. Seguridad Social: temas generales y régimen de clases pasivas del Estado. 2001
61. Sistemas Bonus-Malus generalizados con inclusión de los costes de los siniestros. 2001
60. Análisis técnico y económico del conjunto de las empresas aseguradoras de la Unión Europea. 2001
59. Estudio sobre el euro y el seguro. 2000
58. Problemática contable de las operaciones de reaseguro. 2000
56. Análisis económico y estadístico de los factores determinantes de la demanda de los seguros privados en España. 2000
54. El corredor de reaseguros y su legislación específica en América y Europa. 2000
53. Habilidades directivas: estudio de sesgo de género en instrumentos de evaluación. 2000
52. La estructura financiera de las entidades de seguros, S.A. 2000
51. Seguridades y riesgos del joven en los grupos de edad. 2000
50. Mixturas de distribuciones: aplicación a las variables más relevantes que modelan la siniestralidad en la empresa aseguradora. 1999
49. Solvencia y estabilidad financiera en la empresa de seguros: metodología y evaluación empírica mediante análisis multivariante. 1999

48. Matemática Actuarial no vida con MapleV. 1999
47. El fraude en el Seguro de Automóvil: cómo detectarlo. 1999
46. Evolución y predicción de las tablas de mortalidad dinámicas para la población española. 1999
45. Los Impuestos en una economía global. 1999
42. La Responsabilidad Civil por contaminación del entorno y su aseguramiento. 1998
41. De Maastricht a Amsterdam: un paso más en la integración europea. 1998
39. Perspectiva histórica de los documentos estadístico-contables del órgano de control: aspectos jurídicos, formalización y explotación. 1997
38. Legislación y estadísticas del mercado de seguros en la comunidad iberoamericana. 1997
37. La responsabilidad civil por accidente de circulación. Puntual comparación de los derechos francés y español. 1997
36. Cláusulas limitativas de los derechos de los asegurados y cláusulas delimitadoras del riesgo cubierto: las cláusulas de limitación temporal de la cobertura en el Seguro de Responsabilidad Civil. 1997
35. El control de riesgos en fraudes informáticos. 1997
34. El coste de los riesgos en la empresa española: 1995
33. La función del derecho en la economía. 1997
32. Decisiones racionales en reaseguro. 1996
31. Tipos estratégicos, orientación al mercado y resultados económicos: análisis empírico del sector asegurador español. 1996
30. El tiempo del directivo. 1996
29. Ruina y Seguro de Responsabilidad Civil Decenal. 1996
28. La naturaleza jurídica del Seguro de Responsabilidad Civil. 1995
27. La calidad total como factor para elevar la cuota de mercado en empresas de seguros. 1995
26. El coste de los riesgos en la empresa española: 1993

25. El reaseguro financiero. 1995
24. El seguro: expresión de solidaridad desde la perspectiva del derecho. 1995
23. Análisis de la demanda del seguro sanitario privado. 1993
22. Rentabilidad y productividad de entidades aseguradoras. 1994
21. La nueva regulación de las provisiones técnicas en la Directiva de Cuentas de la C.E.E. 1994
20. El Reaseguro en los procesos de integración económica. 1994
19. Una teoría de la educación. 1994
18. El Seguro de Crédito a la exportación en los países de la OCDE (evaluación de los resultados de los aseguradores públicos). 1994
16. La legislación española de seguros y su adaptación a la normativa comunitaria. 1993
15. El coste de los riesgos en la empresa española: 1991
14. El Reaseguro de exceso de pérdidas 1993
12. Los seguros de salud y la sanidad privada. 1993
10. Desarrollo directivo: una inversión estratégica. 1992
9. Técnicas de trabajo intelectual. 1992
8. La implantación de un sistema de controlling estratégico en la empresa. 1992
7. Los seguros de responsabilidad civil y su obligatoriedad de aseguramiento. 1992
6. Elementos de dirección estratégica de la empresa. 1992
5. La distribución comercial del seguro: sus estrategias y riesgos. 1991
4. Los seguros en una Europa cambiante: 1990-95. 1991
2. Resultados de la encuesta sobre la formación superior para los profesionales de entidades aseguradoras (A.P.S.). 1991
1. Filosofía empresarial: selección de artículos y ejemplos prácticos. 1991

## ÚLTIMOS LIBROS PUBLICADOS

Modelo de proyección de carteras de seguros para el ramo de decesos. 2011

Desarrollo comercial del seguro colectivo de dependencia en España. 2010

La mediación de seguros en España: análisis de la Ley 26/2006, de Mediación de Seguros y Reaseguros Privados. 2010

Museo del Seguro. Catálogo. 2010

Diccionario MAPFRE de Seguros. 2008

Teoría de la credibilidad: desarrollo y aplicaciones en primas de seguros y riesgos operacionales. 2008

El seguro de caución: una aproximación práctica. 2007

El seguro de pensiones. 2007

Las cargas del acreedor en el seguro de responsabilidad civil. 2006

Diccionario bilingüe de expresiones y términos de seguros: inglés-español, español-inglés. 2006

El seguro de riesgos catastróficos: reaseguro tradicional y transferencia alternativa de riesgos. 2005

La liquidación administrativa de entidades aseguradoras. 2005

## INFORMES Y RANKINGS

Desde 1994 se publican anualmente estudios que presentan una panorámica concreta de los mercados aseguradores europeos, de España e Iberoamérica y que pueden consultarse en formato electrónico desde la página Web: [www.fundacionmapfre.com/cienicasdelseguro](http://www.fundacionmapfre.com/cienicasdelseguro)

- Mercado español de seguros
- Mercado asegurador de Iberoamérica
- Ranking de grupos aseguradores europeos
- Ranking de grupos aseguradores iberoamericanos