



Facultad de Administración y Dirección de Empresas (ICADE)

EL RETO DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO CORPORATIVO ANTE EL ENTORNO CAMBIANTE Y DE INCERTIDUMBRE DE LAS ORGANIZACIONES

Clave: 201302064

Coordinador: María Jesús Giménez Abad

RESUMEN

Esta investigación trata de buscar respuesta a una correcta definición de ‘empresa bien gobernada’ haciendo un repaso histórico del concepto de Gobierno Corporativo y estudiando la forma en que una de las empresas españolas más importantes lleva acabo sus políticas de gobierno.

PALABRAS CLAVE: *Gobierno Corporativo, Indra, stakeholders, Consejo de Administración.*

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. PROPÓSITO Y CONTEXTUALIZACIÓN	4
2. JUSTIFICACIÓN	5
3. OBJETIVOS	6
4. METODOLOGÍA	7
5. ESTRUCTURA	7
6. REVISIÓN DE LA LITERATURA	8
6.1. LA IMPORTANCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO	8
6.1.1. LA TEORÍA DE LA AGENCIA	10
6.1.2. VISIÓN STAKEHOLDER Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	12
6.1.3. LA IMPORTANCIA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN LA CREACIÓN DE VALOR	13
6.2. LA REGULACIÓN LEGAL DEL GOBIERNO CORPORATIVO. LOS CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	14
6.2.1. EL CÓDIGO OLIVENCIA	14
6.2.2. EL CÓDIGO ALDAMA.....	15
6.2.3. EL CÓDIGO CONTHE	17
6.2.4. EL CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.....	19
6.3. EL CASO INDRA	20
6.3.1. LA HISTORIA DE INDRA.....	20
6.3.2. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE INDRA	25
6.3.3. GOBIERNO CORPORATIVO EN INDRA	32
7. CONCLUSIONES	37
8. BIBLIOGRAFÍA	38

1. PROPÓSITO Y CONTEXTUALIZACIÓN

El propósito general de esta investigación será estudiar cómo una empresa puede estar bien gobernada en la actualidad pese a la evolución y los cambios que sufre desde su formación y a lo largo de su historia.

Para realizar este Trabajo de Fin de Grado, se centrará el análisis en una compañía española totalmente internacionalizada: la multinacional Indra Sistemas S.A. (en adelante Indra).

La importancia que se le da al Gobierno Corporativo de las empresas en la actualidad ha provocado un aumento de la regulación al respecto, y una profunda modificación legislativa tanto a nivel nacional como a nivel internacional. (Deloitte, 2017)

Algunos de los cambios regulatorios más importantes a nivel nacional han sido los siguientes: se aprueba la Ley 31/2014 por la que se reforma la Ley de Sociedades de Capital en materia de Gobierno Corporativo; en febrero de 2015 se aprueba el nuevo Código de Buen Gobierno español; en marzo de 2015 se reforma el Código Penal añadiendo responsabilidades a los consejeros de los Consejos de Administración por las prácticas realizadas de mala fe; además de estos cambios, se aprueba, también en 2015, la nueva Ley de Auditoría de Cuentas, que incorpora la normativa comunitaria para reforzar la confianza en la información económico financiera a través de la calidad de las auditorías. (Deloitte, 2017)

Además de una exhaustiva regulación, el Gobierno Corporativo ha sufrido un cambio de conceptualización a lo largo de los años. Se pasa de una visión tradicional, donde no existen diferencias nacionales ni sectoriales a la hora de implementar el sistema de Gobierno Corporativo a una visión actual por la cual hay que implementar un sistema acorde al contexto específico de cada empresa; de una visión en la que el desarrollo estratégico no es una función característica de los consejos a otra en la que ésta pasa a ser una función central de los mismos; asimismo, en la visión tradicional el Consejo de Administración no está diseñado y gestionado de manera integradora (no existen apenas comisiones de nombramiento ni comisiones de retribución, contraponiéndose a la visión actual en la que hay una forma de selección, evaluación y retribución de consejeros integrada; por último, el Gobierno Corporativo de las empresas pasa de controlar

únicamente la dimensión financiera, a controlar de forma holística los resultados relativos a inversores, clientes, empleados y demás stakeholders. (Hilb, 2012)

2. JUSTIFICACIÓN

El interés en realizar esta investigación radica principalmente en la reciente importancia que se le ha dado a nivel mundial a las prácticas de Gobierno Corporativo. Es importante conocer cómo las empresas consiguen adaptarse a los cambios que sufren, tanto ellas mismas, como la regulación y los stakeholders que las rodean. Una de las causas de la importancia que se le da al Gobierno Corporativo, es el gran número de escándalos que se han puesto de manifiesto en los últimos años en relación con los principales órganos de empresas mundiales. (Hilb, 2012) Se ha convertido por tanto este tema en primordial para los diferentes Estados, que, como se ha mencionado anteriormente, tratan de incluir entre sus políticas, la regulación de estos conceptos.

Uno de los principales aspectos a tratar, y que ha ido creciendo exponencialmente en importancia, es la Responsabilidad Social Corporativa. En relación con esto, se aprobó el primer Código de Buen Gobierno Corporativo en España en 2015, incluyendo recomendaciones específicas en esta materia. (Pedrero & García, 2017)

Este modelo stakeholder es definido por diferentes autores: “Gobierno Corporativo es el conjunto de maneras en las que los suministradores de fondos de las empresas se aseguran de que éstas les devuelvan un retorno sobre su inversión” (Vishny); GC es el proceso por el cual las empresas responden ante los derechos y deseos de sus stakeholders” (Neubauer); “GC es un sistema mediante el cual las empresas son dirigidas estratégica e integradoramente hablando, y controladas de manera holística (no solo financiera), de manera ética y acorde con cada contexto particular” (Hilb, 2012); “GC es el sistema de interacciones entre distintos actores que dirigen a la empresa hacia la creación de valor; no existen asunciones a priori sobre aquellos para los cuales se crea valor: la creación de valor es simplemente el resultado de su interacción” (Huse, 2007).

Tras la aprobación del mencionado Código de Buen Gobierno, y analizando el comportamiento de las principales empresas del IBEX, se destaca el elevado cumplimiento, por parte de las mismas de las recomendaciones que el Código realiza,

incorporando la Responsabilidad Social Corporativa en su Gobierno Corporativo. (Pedrero & García, 2017)

Por otro lado, hay que tener en cuenta las diferencias entre mercados y leyes de los diferentes países determinan diferencias en la cultura de Gobierno Corporativo de las compañías según pertenezcan a unos u otros países. Estas diferencias han generado la identificación de tres grupos culturales de Gobierno Corporativo: common law, tradición legal alemana y tradición legal francesa. Cada uno de estos grupos convierte a los Gobiernos Corporativos de las empresas en sistemas diferenciados con características dispares. (La Porta, Molina, Shleifer, & Vishny, 1998)

Se va a estudiar el caso de una empresa que cotiza en el IBEX como es Indra por la forma en la que ha podido adaptarse a los constantes cambios que se han producido, tanto en su entorno, como en la propia composición de la empresa, para ver como es capaz de manejar un tamaño tan grande y estar ‘bien gobernada’.

La elección de Indra Sistemas S.A. como empresa a analizar, viene dado por la cultura de Gobierno Corporativo que tiene, en relación, sobre todo a la composición de sus órganos de gobierno.

3. OBJETIVOS

El propósito general de la investigación ya ha sido enunciado anteriormente. Ahora se exponen una serie de objetivos más concretos a los que se tratará de dar respuesta a lo largo de la investigación:

- Analizar cómo ha evolucionado recientemente el concepto global de Gobierno Corporativo.
- Estudiar la evolución de una empresa del IBEX a lo largo de su historia.
- Entender cómo esa empresa exige y retroalimenta la idoneidad de una forma de gobierno corporativo.
- Entender la relevancia que tiene un para la empresa tener un Gobierno Corporativo adecuado.

- Extraer conclusiones válidas para otras empresas que puedan servirles como guía para la orientación de su modelo de Gobierno Corporativo.

4. METODOLOGÍA

La metodología utilizada en este proyecto de investigación es una metodología inductiva, por la cual se intentará que las conclusiones a las que se lleguen, mediante el análisis de un caso real, sirvan de referencia a otras empresas que se encuentren en situaciones similares o que puedan llegar a estar en ellas. Se extraerán conclusiones de una empresa que está considerada ejemplar en cuanto a Gobierno Corporativo se refiere.

En cuanto a la recolección de los datos necesarios para realizar la investigación, se utilizarán tanto fuentes primarias como fuentes secundarias de datos, utilizando metodología cualitativa.

En cuanto a la fuente primaria principal, para la construcción de la revisión de literatura, se han consultado publicaciones académicas, utilizando principalmente para la búsqueda de las mismas, la plataforma ‘Google Scholar’, y utilizando además palabras clave como ‘Corporate governance’ o ‘boards governance’.

Por otro lado, se han utilizado también fuentes secundarias de datos como informes no académicos, entre los que se encuentran el Código de Buen Gobierno Corporativo español, o los informes anuales de gobierno corporativo de la empresa seleccionada, así como noticias de prensa sobre la empresa en cuestión.

Tras la recolección de todos los datos de las fuentes primarias y secundarias, se procederá a la extracción de conclusiones, que servirán de referencia para otras empresas.

5. ESTRUCTURA

Este Trabajo de Fin de Grado está compuesto por 5 apartados principales.

En primer lugar, un apartado correspondiente a la importancia del Gobierno Corporativo en la actualidad y la evolución del concepto.

En segundo lugar, un repaso del marco legal histórico del Gobierno Corporativo.

En tercer lugar, una revisión de Indra desde el punto de vista histórico, así como su proceso de internacionalización, para poner en contexto la importancia de la empresa a nivel global.

En cuarto lugar, un análisis de Indra desde el punto de vista del Buen Gobierno Corporativo actual.

Por último, un apartado dedicado a las conclusiones obtenidas.

6. REVISIÓN DE LA LITERATURA

6.1.LA IMPORTANCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO

A principios del siglo XXI, se produjeron a nivel mundial una serie de sucesos que, no sólo provocaron una de las crisis financieras e inmobiliarias más grandes de la historia, sino que cambiaron la forma de ver el Gobierno Corporativo.

En primer lugar, en 2001, la empresa americana Enron, designada como una de las empresas más innovadoras de la época, se declaró en quiebra tras llevar a cabo uno de los mayores fraudes empresariales de la historia moderna; en segundo lugar, entra en quiebra el banco de inversión de Wall Street ‘Lheman Brothers’, debido a la concesión masiva de hipotecas subprime; por último, en 2010, la empresa ‘British Petroleum’ protagonizó uno de los mayores desastres ecológicos de la historia. Pero no sólo esas históricas empresas cayeron, sino que muchas otras empresas, consideradas como brillantes en su gestión y calificadas con las puntuaciones más altas en solvencia por las agencias de rating, cayeron igualmente sin que nadie lo previera. Es el caso de empresas como Arthur Andersen o Vivendi. (Canals, 2004)

El cambio de paradigma comenzó a ser inevitable. Se centró el foco en las prácticas de buen gobierno corporativo. Las empresas tienen que ser competitivas, pero no a cualquier precio. Con la globalización, las empresas han pasado de competir en mercados reducidos y a tener que generar ventajas competitivas en territorios limitados, a convivir con empresas de países de todo el mundo. Las empresas, por tanto, han de conseguir ventajas competitivas sostenibles, siendo este el principal objetivo de las empresas globalizadas, dada la intención de permanencia y supervivencia a largo plazo, objetivo principal de

todas ellas. Como comentamos anteriormente, la caída de empresas globales, tienen su causa principal, no sólo en el deterioro de su posición en mercados clave, sino que, en muchas ocasiones, su decadencia y desaparición, ha venido provocada por sucesos graves asociados al comportamiento de sus altos directivos o del consejo de administración, es decir, por las malas prácticas o ausencia de buenas prácticas de gobierno corporativo. La preocupación de las empresas por estas buenas prácticas va en constante aumento, si bien la evolución no es completa, y queda mucho camino por recorrer. Muestra del beneficio que reporta a una empresa estar “bien gobernada”, es que los inversores institucionales se decantan por invertir en empresas que sean pioneras en prácticas de buen gobierno corporativo, en lugar de apostar por empresas con cuotas de mercado altas, pero con dudosa fama en estos términos. Además, los gobiernos se han dado cuenta de estas nuevas tendencias, y pasan a regularlo de forma continua. (Canals, 2004)

Las empresas modernas, del siglo XXI, tienen ante sí un reto importante además de una obligación palpable: los clientes y la sociedad en la que desarrollan su actividad, ya no demandan sólo de éstas la calidad de sus productos o servicios, sino su comportamiento ético a lo largo de todo el proceso de producción de bienes o servicios, que ha de estar presente en toda la actividad y en suma, impregnado en la cultura de la empresa, además del conjunto global de sus actuaciones, porque de nada sirve que una empresa destine grandes cantidades a obras de caridad o donaciones, si falsea su contabilidad, actúa abusivamente con sus proveedores o no respeta los derechos laborales de sus empleados, por poner ejemplos de malas prácticas. Por ello, dentro del ámbito económico de la Responsabilidad Social, cobra importancia el concepto de Buen Gobierno de las Empresas, concepto de acuerdo con el cual las compañías deben tomar en cuenta su comportamiento económico y el grado de información que les requiere la sociedad, que exige rigor contable, transparencia, crecimiento ordenado y rentabilidad sostenible, creación de valor, gestión responsable de las situaciones de crisis, verificaciones y auditorías externas y en suma, ética empresarial en la forma de afrontar y gestionar el negocio. A este mayor conocimiento y exigencia social, se une además un elemento adicional, la constatación de la existencia de una serie de conflictos de interés entre quienes participan en la compañía, directivos, accionistas mayoritarios y minoritarios, con la empresa y entre ellos mismos, que hacen necesaria la implantación de medidas de resolución de conflictos. (Torre, 2005)

El Buen Gobierno Corporativo es, de esta forma, algo más que una mera respuesta a los problemas causados en el mundo empresarial por los escándalos financieros, y se convierte en un medio, que pretende establecer una situación de equilibrio entre los diferentes grupos de interés de la empresa. (Torre, 2005)

6.1.1. LA TEORIA DE LA AGENCIA

Una de las mejores maneras de enfocar la importancia del gobierno corporativo es la teoría de agencia. El gobierno corporativo puede expresarse en términos del problema de agencia, ya que los dueños de las empresas confían la gestión y dirección de la empresa a los agentes. El problema viene dado por la diferencia de intereses entre dueño y agente, por lo que será necesario proporcionar al agente normas e incentivos que alineen de forma efectiva el comportamiento de los agentes con la idea que tienen los dueños de su negocio y las necesidades de la empresa, cuyo objetivo principal ha de ser, como se ha mencionado, la perdurabilidad a largo plazo. (Contreras & Garnica, 2008)

Los precursores de la teoría de la agencia son Michael Jensen y William Meckling, los cuales definieron la relación de agencia como un contrato por el que se contrata a un número de personas para realizar determinado servicio en su nombre, lo que implica un elevado grado de delegación de autoridad. Evidentemente, la persona que tiene que realizar el servicio es el denominado agente. (Contreras & Garnica, 2008)

El objetivo de esta teoría será llegar a un contrato perfecto, lo más eficiente posible, para que se puedan alinear los intereses de ambas partes, conociendo que es prácticamente imposible monitorizar las actuaciones del agente, y teniendo en cuenta las características y las necesidades diferenciadas de ambas partes. (Contreras & Garnica, 2008)

En la relación de agencia van a surgir dos tipos de problemas principales: en primer lugar, aparece la posibilidad de que el agente no lleve a cabo las operaciones de la forma que el dueño quiere, sino que lo haga primando su interés personal, lo cual resulta muy difícil de controlar. Esto pasará si existe una completa separación de intereses, y si no se han establecido, a priori, normas de conducta para el agente; en segundo lugar, aparece el problema de la imposibilidad del agente de llevar a cabo las operaciones que le han sido encomendadas de forma eficiente, es decir, que sea incapaz de hacer lo que se le ha mandado. Este problema se dará cuando el agente no sea suficientemente conocido por el

dueño de la empresa, es decir, que no conozca sus características y no haya evaluado bien la idoneidad del agente para ese puesto. Ante esta falta de información, el contrato entre las partes vuelve a no ser eficiente, ya que, aunque se hayan marcado bien las pautas y la dirección a seguir, puede no ser suficiente debido a la falta de competencia del agente. (Contreras & Garnica, 2008)

Cuando se aprecian estas características en la relación de agencia, los costes que acarrear, dependiendo de la magnitud del problema, pueden llegar a poner en riesgo la viabilidad de la empresa. Así, la teoría de la agencia pretende solucionar o disminuir los costes aparejados a la relación. Con ese objetivo, trata de buscar el diseño y la construcción de contratos que sean lo suficientemente eficientes, considerando todas las características del agente y de la empresa, considerando también las diferencias en los intereses de ambas partes, los objetivos principales de la empresa, y la transparencia en la información que las partes se transmiten, así como la expresión clara y sin fisuras del rol de cada uno de los componentes de la empresa, y, en concreto, del agente como pieza fundamental de la organización. La solución, es decir, llegar a un contrato eficiente, pasa por establecer un conjunto de mecanismos supervisores, que tengan apoyo en un sistema apropiado de incentivos, de instrumentos de castigo, un procedimiento de resolución de conflictos y una correcta transmisión de información relativa a las decisiones de inversión y financiación. (Contreras & Garnica, 2008)

Así, el Consejo de Administración debería ser uno de los mecanismos que reduzcan los problemas de agencia entre las personas encargadas de la dirección de la compañía y los accionistas. En un primer momento, se constituye como mecanismo de supervisión de los directivos, pues se le atribuye la potestad para establecer la remuneración, contratar y cesar a los directivos. El Consejo de Administración tiene un papel fundamental en la creación de valor de la empresa a través de la supervisión de la actuación de los directivos, y, en concreto, su composición hará que esta supervisión sea de mayor o menor calidad. Lo más efectivo es que sean los consejeros externos, y no los internos, los que se encarguen de supervisar la labor de los directivos. Normalmente, los internos (ejecutivos) mostrarán reticencia a cesar, por ejemplo, a un directivo que se encuentre en el mismo escalón en la jerarquía de la empresa. (Ana Isabel, Silvia, & Carlos, 1998)

6.1.2. VISIÓN STAKEHOLDER Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

El concepto stakeholder vigente en la actualidad nace con el pensamiento político de la socialdemocracia: stakeholders son todos aquellos que por sí mismos tienen derecho a formular demandas al sistema y a recibir algo de él. En el ámbito empresarial sería todo aquel que tenga algún interés en la empresa. (Santoja, 2009)

El fin de la empresa no se fija de forma exclusiva en conseguir el máximo beneficio para los accionistas, sino que es importante tener en cuenta los intereses afectados de todos los mencionados stakeholders. Por tanto, un buen Gobierno Corporativo sería aquel que pudiera alcanzar, de la forma lo más eficiente posible, dicho objetivo que sería calificado como 'socialmente responsable'. (Pedrero & García, 2017)

Como se ha mencionado anteriormente, es importante que la regulación legal del gobierno corporativo se centre también en este aspecto. Así, Will Hutton, en el año 1996, enumeró ocho grandes carencias en la legislación británica de la época, que impedían el control ejercido por un buen gobierno corporativo: en primer lugar, no se exigían comisiones de auditoría que proporcionaran fuentes alternativas de información a los consejeros no ejecutivos; en segundo lugar, no había comisiones de remuneración independientes para establecer el pago de los consejeros; en tercer lugar, no existía un sistema para asegurar que quienes custodiaban los fondos de pensiones de la compañía fueran independientes; en cuarto lugar, las compañías carecían de Consejos supervisores para controlar la labor del Consejo de Administración; en quinto lugar, no existía una incorporación formal de los principales stakeholders en la escritura de la constitución de las empresas; en sexto lugar, no existía una incorporación ni un reconocimiento legal de los comités de trabajadores o el reconocimiento de los sindicatos como socios; en séptimo lugar, el público no podía obtener fácilmente información de la compañía; por último, las normas sobre transparencia y las normas contables no eran vinculantes y podían variar de empresa a empresa o de año en año. (Santoja, 2009)

Tradicionalmente, el enfoque de las políticas de gobierno corporativo ha estado centrado en la defensa de los intereses de los accionistas. En la actualidad, como se ha establecido anteriormente, se le da más importancia a los intereses de los factores que rodean a la empresa. Esto ha significado un aumento considerable en la incorporación de principios

de responsabilidad social corporativa en las políticas de gobierno corporativo de las empresas. Esto no ha sido sencillo, ya que ha supuesto un importante cambio en el papel que antes tenía el Consejo de Administración. Por mencionar algunos ejemplos, sus funciones han aumentado considerablemente en muchos ámbitos: la diversidad e independencia del consejo cada vez es mayor, existen comisiones específicas en los consejos sobre responsabilidad social corporativa, existe o debe existir una mayor transparencia en la composición y funcionamiento de los órganos de gobierno y relación con los stakeholders, es obligatoria la redacción de códigos de conducta y la elaboración de informes como medio para lograr la transparencia, y para cumplir los objetivos de responsabilidad social corporativa. (Pedrero & García, 2017)

Y así, llegamos al siguiente punto de la investigación, donde se va a analizar cómo ha influido el marco regulatorio a esta nueva visión stakeholders y los principios de un buen gobierno corporativo.

6.1.3. LA IMPORTANCIA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN LA CREACIÓN DE VALOR

Como se ha mencionado anteriormente, en los últimos años, tras los escándalos de grandes empresas, se mira con detenimiento la actuación y las características y composición de los Consejos de Administración, ya que su misión es la creación de valor para la empresa, así como para la sociedad en su conjunto (visión stakeholder), y evitar que los consejeros actúen de forma desleal. (Pucheta-Martínez, 2014)

El Consejo de Administración es considerado el órgano central para la creación de valor de una empresa, por lo que es necesario que se regule cuál será el consejo ideal, en cuanto a su composición y funciones. Así, en España, como veremos más adelante, regula cómo debe ser un Consejo de Administración, estableciendo recomendaciones, que las empresas deberían seguir para que sus consejos cumplan su función como creadores de valor. (Pucheta-Martínez, 2014)

Las decisiones más importantes de la actividad de la empresa se toman en los consejos de las mismas, por lo que, tener en cuenta su tamaño, la composición en cuanto a la existencia de consejeros independientes o no y el número de ellos, o el número de

reuniones que tienen que llevarse a cabo, es vital de cara a la buena actuación de los mismos. (Pucheta-Martínez, 2014)

6.2. LA REGULACIÓN LEGAL DEL GOBIERNO CORPORATIVO. LOS CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Para este cambio de visión del gobierno corporativo, han sido necesarios la promulgación de códigos de buen gobierno, que han ido regulando recomendaciones para las empresas a cerca de todos los aspectos de gobierno corporativo. Se han convertido en una herramienta de ayuda para incorporar buenas prácticas de gobierno corporativo.

Desde finales del siglo pasado se viene exigiendo en el mundo empresarial unas mayores responsabilidades para los consejos, así como eficacia y transparencia en el gobierno corporativo de las compañías, de modo que se pudieran defender correctamente, no sólo los intereses de los accionistas, sino también los intereses de los demás stakeholders de las empresas. Así, surgen los códigos de buen gobierno corporativo, con criterios y pautas sobre la composición y funcionamiento de los órganos de gobierno de las empresas. Aunque en un primer momento los intereses de las personas ajenas a la propiedad de la empresa no estaban reflejados en estos códigos, fue a raíz de los ‘Principios de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) sobre Gobierno Corporativo’ de 2004, cuando se vieron reflejados estos intereses, siendo en la actualidad la principal función del gobierno corporativo la generación de valor para los stakeholders. (Pedrero & García, 2017)

6.2.1. EL CÓDIGO OLIVENCIA

En España, el primer código en aplicarse fue el ‘Código Olivencia’, que se promulgó para que fuera cumplido de forma voluntaria por sociedades que operasen en los mercados financieros. Su objetivo principal era conseguir una independencia mayor, así como una mayor transparencia en los Consejos de Administración, asignándoles la función de supervisar y orientar la política de la empresa, controlar las instancias de gestión y servir como enlace con los accionistas. Como se aprecia, es un código con un enfoque shareholder, dirigido a los accionistas de la empresa. El propio código establece: «recomendamos establecer como objetivo último de la compañía y, consiguientemente,

como criterio que debe presidir la actuación del Consejo, la maximización del valor de la empresa o, para decirlo con una fórmula que ha arraigado en medios financieros, la creación de valor para el accionista». Aunque, inmediatamente matiza esta afirmación de la siguiente forma: «el interés de los accionistas proporciona una guía de actuación que necesariamente habrá de desarrollarse respetando las exigencias impuestas por el derecho (por ejemplo, normas fiscales o medioambientales), cumpliendo de buena fe las obligaciones contractuales explícitas e implícitas concertadas con otros interesados (trabajadores, proveedores, acreedores, clientes) y, en general, observando aquellos deberes éticos que razonablemente sean apropiados para la responsable conducción de los negocios». (Pedrero & García, 2017)

6.2.2. EL CÓDIGO ALDAMA

Siguiendo al Código Olivencia, se aprueba en 2003, tras la publicación del ‘Informe Aldama’, el denominado ‘Código Aldama’, el cual posee tres principios fundamentales: en primer lugar, el principio de transparencia, en virtud del cual, es necesario asegurar que se envíe al mercado toda la información relevante para los inversores. Esta información debe ser veraz, equitativa y útil en el tiempo. Así, todo el mercado en su conjunto podrá juzgar de manera objetiva a las sociedades cotizadas y así invertir o no, pero con una información completa que le haga conocer los riesgos inherentes a la posible operación; en segundo lugar, el principio de lealtad, que implica fundamentalmente detallar las obligaciones básicas que para los administradores exige el artículo 127 de la Ley de 22 de diciembre de 1989, de Sociedades Anónimas, del que se deduce que los administradores tendrán que prevenir conflictos de interés y tendrán la prohibición de aprovecharse de la información y las oportunidades de negocio que les proporciona la situación en la que se encuentran en la empresa. Además, se desprende de este principio la necesidad de llevar a cabo una diligencia que sea correspondiente a la importancia del cargo que se desempeña, por lo que será necesaria una gran dedicación, una participación activa y la oposición a acuerdos contrarios a la Ley o al interés social; por último, el principio de libertad, por el cual se propone la utilización de la autorregulación, ya que la imposición de normas por parte del legislador puede provocar rechazo de las empresas, siendo más beneficiosa una regulación propia de las empresas de normas de gobierno corporativo, las cuales serán cumplidas de una forma más clara. (Torre, 2005)

Además del establecimiento de los principios anteriores, el código define también una serie de recomendaciones para las empresas, apareciendo por primera vez las comisiones delegadas y regulación en relación con la retribución de los consejeros. Además, aparece como recomendación más importante la relativa a la necesidad de elaborar un Informe Anual de Gobierno Corporativo, en el que se recoja la información que se aportara a los accionistas e inversores institucionales en materia de gobierno corporativo. Tras la entrada en vigor de la Ley 26/2003, de 17 de julio, por la que se modifican la Ley 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 reforzar la transparencia de las sociedades anónimas cotizadas, conocida comúnmente como ‘Ley de transparencia’, la recomendación pasó a estar regulada, de forma que se comenzó a exigir de forma obligatoria a las empresas la creación de este Informe Anual de Gobierno Corporativo, publicándolo en la página web de la empresa, comunicándolo a la Comisión Nacional del Mercado de Valores y depositándolo en el Registro Mercantil. A partir de aquí, como se puede comprobar, se cambia el paradigma de recomendaciones y autorregulación por parte de las empresas, a una regulación por parte del gobernador para (en este caso) defender los intereses de accionistas minoritarios, y asegurar así un mercado bursátil competitivo. (Torre, 2005)

Unas de las intenciones más claras del código era la potenciación de la Junta General de Accionistas, de forma que se facilitara la representación de los accionistas que no concurrían a la Junta, con la obligación de informar del contenido total de todas las propuestas para que los accionistas pudieran valorar sin errores las decisiones propuestas y formar criterio en orden a la definición de la voluntad de la sociedad.

Además, aparece dentro del Consejo de Administración, la diferenciación entre los distintos tipos de consejeros: en primer lugar, los consejeros internos o ejecutivos, que poseen funciones directivas en la sociedad, por poseer una relación contractual en la empresa distinta de la de consejero; en segundo lugar, los consejeros externos dominicales, que son propuestos por los accionistas en función de la participación que ostenten en la sociedad; por último, los consejeros externos independientes, elegidos por las condiciones de experiencia y conocimiento del buen gobierno corporativo, que asegure su imparcialidad y objetividad de criterio.

En este nuevo código, se aprecia un poco más el carácter pluralista, respecto de las intenciones que tiene para con el resto de stakeholders, lo cual supone un avance en relación con el anterior código. Se aprecia en el propio código cuando establece: la primera obligación de la empresa es «el cumplimiento de la misión, dentro del marco legal general. No obstante, más allá del cumplimiento de las leyes y de los deberes que su misión establece, recientemente se ha venido sosteniendo que la empresa tiene otras responsabilidades sociales». Incluso este nuevo enfoque se encuentra reflejado en la exposición de motivos en los siguientes términos: «en el contexto de la denominada RSC en la gestión de sus negocios y en relación con sus interlocutores cada empresa podrá 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 que se discute en algunos foros, para darlos a conocer a los accionistas, empleados y a la sociedad en su conjunto, sobre la base de los principios de voluntariedad y transparencia». (Pedrero & García, 2017)

Sin embargo, las buenas intenciones del código, no se ven reflejadas en el desarrollo posterior del mismo. Esto es así debido a que, aunque se haga referencia a los stakeholders, e incluso se hable de la importancia de sus necesidades, el texto no los refleja ni hace alusión a ninguna recomendación para la empresa de este carácter.

6.2.3. EL CÓDIGO CONTHE

El siguiente código en aprobarse fue el ‘Código Conthe’, (también conocido como ‘El Código Unificado’) en el año 2006, tras la constitución de un grupo de trabajo con el objetivo de elaborar un informe en el que se encontraran las propuestas que se habían tenido en cuenta en las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico del año 2004 y las de la Comisión Europea. La intención era cubrir las carencias y deficiencias de los anteriores códigos, con uno que pudiera servir a todas las empresas y establecer un modelo apropiado de conducta. (Torre, 2005) Establece sus recomendaciones, que veremos a continuación, bajo dos principios fundamentales: en primer lugar, el principio de voluntariedad (“cumplir o explicar”), que, como mencionamos anteriormente, ya había sido incluido la legislación española de la mano de la Ley de Transparencia; en segundo lugar, bajo el principio de generalidad, por el que

todas las empresas cotizadas, independientemente del tamaño y nivel de capitalización, eran objeto directo del código. (Gámez, Poyatos, & Hernández, 2010)

Sus recomendaciones más destacadas estaban dirigidas a exigir una mayor transparencia a las empresas, y, sobre todo, a la protección del accionista minoritario, aportando transparencia a los comportamientos de los accionistas que controlan la mayor parte del capital, tratando de disminuir el problema que había en España de concentración de la propiedad en las empresas. Estas recomendaciones fueron las siguientes: en primer lugar, la publicación por parte de las empresas de las retribuciones de todos los consejeros; en segundo lugar, en cuanto a la elaboración de los Informes Anuales de Gobierno Corporativo, el propio código establecía unos parámetros conforme a los que tenían que ser realizados los mismos; en tercer lugar, la creación de unos mecanismos de control para la protección de los accionistas minoritarios; en cuarto lugar, las sociedades debían incrementar la proporción de consejeros independientes; en quinto lugar, se promovió la creación de las comisiones delegadas de auditoría y la comisión de retribuciones y nombramientos; por último, se aumentaron las competencias asignadas a la Junta General de Accionistas y se trató de promocionar, como ahora veremos, la diversidad de género dentro del Consejo de Administración. (Gámez, Poyatos, & Hernández, 2010)

Se trata de un código con un enfoque intermedio, entre shareholder y stakeholder, como se puede apreciar en la introducción del mismo: «el código no ha entrado, de forma sustantiva, en el ámbito de la llamada RSC, que afecta principalmente a las relaciones de las compañías con otros grupos de interés distintos de sus accionistas, que no se circunscribe a las sociedades cotizadas y ha sido objeto de especial atención por una Subcomisión del Congreso de los Diputados». De la misma forma, en su octava recomendación establece: «el Consejo desempeñará sus funciones con unidad de propósito e independencia de la Dirección, dispensando el mismo trato a todos los accionistas, guiado por el interés de la compañía, entendido como hacer máximo, de forma sostenida, el valor económico de la empresa». (Pedrero & García, 2017)

Sin embargo, se empiezan a apreciar aquí pinceladas del nuevo enfoque stakeholder, en la propia recomendación octava, cuando establece que el Consejo «vele, asimismo, para que en sus relaciones con los grupos de interés, la empresa respete las leyes y los reglamentos; cumpla de buena fe sus obligaciones y contratos; respete los usos y buenas

prácticas propias de los sectores y territorios donde ejerza su actividad; y observe aquellos principios adicionales de responsabilidad social que hubiera aceptado voluntariamente». Asimismo, se aprecia en la recomendación novena, al establecer que la política de Responsabilidad Social Corporativa se incluye como una de las políticas y estrategias generales de la sociedad, y que deberán ser aprobadas en el pleno del Consejo de Administración. Por último, una de las recomendaciones más importantes, a la que hemos hecho alusión anteriormente, se trata de la que establece la necesidad de unos Consejos de Administración diversos en cuanto al género, lo cual será una constante en los Códigos de Buen Gobierno Corporativo promulgados con posterioridad a este. (Pedrero & García, 2017)

6.2.4. EL CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Tras varios años de vigencia del Código Conthe, y con el objetivo principal de adaptar las recomendaciones contenidas en dicho código a la legislación vigente, la Comisión Nacional del Mercado de Valores aprueba en 2013 una actualización del mismo. Además, creó una comisión compuesta por expertos en gobierno corporativo para iniciar una serie de propuestas con reformas normativas necesarias de cara a garantizar la correcta aplicación del Buen Gobierno Corporativo en España, y para asesorar en la modificación del código. Por otro lado, se aprobó la Ley 31/2014 de Sociedades de Capital, que reformaba la ley anterior para tratar de mejorar algunos aspectos de Gobierno Corporativo.

Finalmente, se llega al Código de Buen Gobierno de las sociedades anónimas cotizadas, en febrero de 2015, por acuerdo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores. Se trata del código más completo redactado hasta la fecha en nuestro país, ya que tiene en cuenta las recomendaciones del código previo, así como estándares internacionales de buen gobierno, las recomendaciones de la Comisión Europea en materia de Gobierno Corporativo, además de una compilación de propuestas de organismos internacionales y de doctrina de expertos en esta materia. No se trata de un código de cumplimiento obligado de forma coactiva, sino que sigue la forma habitual de “cumple o explica”, siendo el organismo de control el propio mercado, accionistas e inversores, teniendo que valorar las explicaciones que las compañías den a cerca del no cumplimiento de las recomendaciones correspondientes.

Se puede apreciar como, tras la aprobación de códigos que trataban la Responsabilidad Social Corporativa como algo de segundo plano, en este caso se regula de forma activa esta cuestión, estableciendo el propio código que «la importancia de la RSC es una realidad cada vez más asentada, tanto en España como en los países de nuestro entorno, que exige una adecuada atención por parte de los sistemas de gobierno corporativo de las sociedades y, por lo tanto, que no puede quedar al margen de un código de recomendaciones de buen gobierno corporativo».

Se convierte, por tanto, en virtud de los principios que se enuncian en el código, la Responsabilidad Social Corporativa en un principio más para los órganos de administración de las compañías con el objeto de conseguir transparencia y buen gobierno, de crear un valor no financiero para los grupos de interés de las mismas.

Nos encontramos ante un código que trata temas de rigurosa actualidad, y que pretende poner el foco en la Responsabilidad Social Corporativa, además de darle ese enfoque stakeholder que se demandaba el actual modelo de gobierno corporativo.

6.3. EL CASO INDRA

6.3.1. LA HISTORIA DE INDRA

Indra pertenece al sector de la alta tecnología, el cual tuvo a finales del siglo XX una de sus transformaciones de mayor tamaño. En esta tesitura, se remodeló el Instituto Nacional de Industria (en adelante INI), surgiendo, tras un proceso que explicaremos a continuación, la empresa que hoy se conoce por Indra. (Calvo, 2019)

En 1989, el Ministerio de Industria y Energía, con la colaboración del INI propuso la creación de un gran grupo empresarial español para reorganizar el sector electrónico. Así, instó a la empresa privada CESELSA a que se fusionara con la empresa pública INISEL, a lo que esta rechazó en un primer momento. Sin embargo, en 1991 CESELSA terminó aceptando la operación, y se sentaron las bases de la integración. Así, se llevó a cabo un proceso de absorción en dos fases: en una primera fase se realizaría una ampliación de capital de CESELSA mediante la aportación de las acciones de INISEL, que se fijó en más de cuatro mil millones de pesetas; y en una segunda fase, la primera absorbería a la segunda. Se fijó la participación de cada una de las empresas en la sociedad resultante de

la siguiente forma: dos tercios del capital serían para INISEL y el tercio restante para CESELSA. (Calvo, 2019)

La empresa que resultó de la operación pasó a denominarse Indra y se dividió en cuatro áreas: electrónica de defensa y doble uso, consultoría y servicio informático, electrónica civil, y automatización y control y espacio. Para cada una de las áreas se creó una empresa respectivamente (CESELSA, ERITEL; DITEL e INISEL Espacio). (Calvo, 2019)

La historia de Indra tras su creación se puede dividir en tres etapas, las cuales se dieron simultáneamente, y acabaron en lo que Indra es hoy en día. Pasamos a analizar las fases a continuación.

Entre 1993 y 1998 se produce una etapa de reestructuración, reordenación y consolidación. Tras la absorción de INISEL por parte de CESELSA, con la que se formó la nueva CESELSA-INISEL, la aportación de la rama electrónica de defensa y doble uso y de automatización y control y espacio a dos entidades filiales, y la aprobación de la ampliación de capital para la reestructuración del grupo de empresas, se acordaron en 1993 una serie de medidas que terminaron de llevar a cabo este proceso: en primer lugar, se modificaron las participaciones accionariales y se definió el grupo de control del grupo, CESELSA, por la recepción de su rama de actividad, tuvo que aportar la empresa ENOSA (empresa que ostentaba la rama de sistemas y equipos de armamento); en segundo lugar, mediante la mencionada ampliación de capital, el Grupo de empresas HUGHES, a través de su filial española, pasó a controlar más del 50 por cien de las acciones del grupo (50,45 por cien), y CESELSA aportó el 49,54 por cien. A su vez, Indra realizó la compra de las participaciones minoritarias que los accionistas de CESELSA tenían en las empresas del Grupo empresarial, pretendiendo así que todo el Grupo estuviera en manos de sociedades componentes del mismo, y que las participaciones de socios minoritarios estuviesen todas acotadas a la sociedad matriz. (Calvo, 2019)

Por otro lado, desde 1994 hasta 1997 se produjeron constantes reajustes en las plantillas de todas las empresas, consecuencia de las pérdidas acumuladas que habían sufrido. La disminución de la plantilla no dejó de llevarse a cabo hasta 1997, cuando se comenzó a estabilizar el nivel de la plantilla de todas las empresas del Grupo, e incluso a aumentar a partir del año 2001. (Calvo, 2019)

Además, Indra realizó determinadas operaciones societarias de diversa índole que cambiaron de forma puntual la composición del capital de algunas filiales. LA más importante de ellas fue la ampliación de capital que se acordó para 1995, dada la situación financiera en la que se encontraba. El principal accionista de Indra, 'Teneo', se comprometió a suscribir todo el capital aunque el resto de socios no lo hicieran. Y en 1996 se fusionan dos de las filiales del grupo (Enosa absorbió a Gyconsa). En 1997, se adquiere la mitad del capital de la empresa 'Tecnología Informática Avanzada S.A.' (TIASA), además de establecerse una opción de compra del restante 50 por cien, para así reforzar la posición que tenía Indra en el mercado y las posibilidades de crecimiento a corto y medio plazo. (Calvo, 2019)

En 1998 se produjeron también varias operaciones que afectaron a este proceso de reestructuración: en primer lugar, un proceso de racionalización de activos (vendieron las filiales GDI, CAINCO y Amper, integraron ENSA y adquirieron la totalidad de acciones de Indra SSI, la antigua Eritel); en segundo lugar, reorganizaron su estructura jurídica, mediante la absorción por Indra Sistemas de Indra SSI, DISEL (que pasó a llamarse Indra SCA) y Indra Espacio S.A.(que pasó a llamarse Indra DTD); en tercer lugar, se formalizó entre Indra y Telefónica un contrato por el que la segunda desinvertía en Indra SSI, quedando como única propietaria Indra; por último, se aprobó el Plan de adaptación tecnológica para el nuevo siglo, y se comenzó a preparar la Oferta Pública de Venta que tendría lugar posteriormente. (Calvo, 2019)

En 1999, Indra compró las acciones de cuatro empresas con participación en filiales de la primera: Aerolíneas Argentinas, TIASA, el Grupo BDE y Diagram FIP. Por otro lado, mediante la modalidad 'greenfield' Indra participó en un 26 por cien en la constitución de la sociedad 'Eurofighter Simulation System GmbH'. Además, se llevó a cabo la Oferta Pública de Venta de Indra Sistemas S.A., privatizándose así el capital de la misma de la siguiente forma: Caja Madrid adquirió el 10,5 por cien del capital, el Banco Zaragozano adquirió el 4 por cien del capital y Thomson-CSF adquirió otro 10,5 por cien del capital. Tras la privatización, los accionistas mencionados llegaron a un acuerdo para tomar la dirección de la empresa, nombrando los cargos del consejo de administración, estableciendo pactos en planes de negocio. Así, se aseguraban una gestión estable de la compañía dada la estabilidad accionarial. (Calvo, 2019)

En marzo de 1999, la compañía, siendo totalmente privada, sale a Bolsa, y comienza muy pronto a formar parte del Ibex 35.

En una segunda fase, analizamos el crecimiento de Indra desde su formación, y de sus distintas áreas de negocio.

La infraestructura productiva de Indra estaba compuesta en aproximadamente la mitad del total por activos correspondientes a plantas y maquinaria; y en un porcentaje muy alto por equipos de procesamiento de datos, debido al componente mayoritario de su actividad, el cual era la prestación de servicios. La sección más importante de la empresa, como decimos, la prestación de servicios, pertenecía al área de Sistemas de Información y Control, y desarrollaba su actividad en los centros tecnológicos y de producción de Madrid, y en el centro de la ciudad de Buenos Aires. Normalmente los centros no eran propiedad de Indra, sino que se asentaba mediante operaciones de arrendamiento financiero. Por ello, la infraestructura de la empresa no estaba compuesta de activos inmobiliarios de importancia, siendo tan sólo propiedad de la misma el inmueble de Equipos Electrónicos de Defensa de Aranjuez, donde se encontraban las instalaciones de INDRA EWS. Los costes productivos de la empresa venían representados, en su mayoría, por costes operativos (de personal y de materiales). Además, recurrían mucho a la contratación externa de una parte de la producción, aproximadamente un 2 por cien de los costes. (Calvo, 2019)

Como se ha mencionado, y tras la Oferta Pública de Venta, el área de negocio más importante de Indra era el de Sistemas de Información y Control, el cual representaba un 79,1 por cien de las actividades ordinarias del Grupo empresarial. Por otro lado, el área de Equipos Electrónicos de Defensa representaba un 14 por cien del total de actividades ordinarias, y el área de Soluciones de Simulación y Simulación y Sistemas Automáticos de Mantenimiento representaba un 6,9 por cien del total de actividades ordinarias. Estas actividades se repartían de forma diferente a nivel geográfico: la partida más importante se destinaba sobre todo al mercado nacional, mientras que las operaciones restantes estaban destinadas al extranjero. Las ventas a nivel nacional se encontraban bastante repartidas, de forma que una porción importante estaba destinada a las Administraciones Públicas, sobre todo en relación a la actividad principal de la empresa. Indra era, en 1999 la segunda empresa tecnológica en términos de volumen de ventas y cuota de mercado,

solo por detrás de la multinacional Andersen Consulting. Por último, en cuanto a la posición financiera de Indra, la cual era débil a principios de la década de 1990, ésta consiguió remontar a finales de siglo, pasando el ratio deuda neta/activos netos del 71,83 por cien hasta un 35 por cien. (Calvo, 2019)

Gracias a la fuerte actividad de Investigación, Desarrollo e Innovación (en adelante I+D+i), Indra consiguió ser independiente en cuanto a tecnología se refiere. Así, con una profunda inversión en I+D+i, Indra pudo generar y desarrollar su propia tecnología, centrándose en ajustar ese desarrollo tecnológico a sus áreas de actividad, y desarrollando una ingeniería de sistemas pionera en el mundo tecnológico. Indra buscaba y seleccionaba sus proyectos con el criterio principal de desarrollar servicios y soluciones aportando el máximo valor, funcionalidad y calidad. Además, participaba todos los años en los programas nacionales de I+D+i, como los planes ATYCA, Plan Nacional de I+D, Plan aeronáutico, KONVER, EUCLID, y en planes internacionales como ESPRIT, Telematics, Eureka o Iberoeka. Por último, contaba con la experiencia y el know-how que le aportaban grupos de expertos con los que contaban para tecnologías clave. Estos proyectos de I+D estaban financiados con subvenciones de organismos de la Unión Europea y el Ministerio de Industria y Energía. Eran subvenciones a fondo perdido. Por lo tanto, Indra destacaba por su alto componente tecnológico, gracias a la constante inversión en capital humano, que le reportaba beneficios a nivel tecnológico con el desarrollo constante de proyectos, como se ha mencionado anteriormente. (Calvo, 2019)

Por todo lo anterior, el porcentaje de activos intangibles era muy elevado con respecto al total de activos tangibles. Además de todo ello, la composición de la mano de obra, dado el alto porcentaje de personal de alta especialización y cualificación, propició un aumento de la productividad, duplicándose entre 1992 y 1998 (pasando de 9 millones de pesetas a 19 millones) los ingresos por empleado. Pero no sólo aumento la productividad por empleado, sino que, además, aumentó el beneficio por operaciones, de 4.000 millones de pesetas a 19.000 millones en 1998. El I+D de la empresa se encontraba en el 9,5 por cien de los ingresos y el personal de alta especialización era en ese mismo año del 75 por cien del total de empleados. Los ingresos se encontraban diversificados, con unos porcentajes como los que siguen: el 29 por cien de los ingresos provenía de las actividades para defensa; las actividades para el transporte y el tráfico representaban el 15 por cien; las telecomunicaciones el 13 por cien; el departamento financiero y e industria el 8 por cien;

y la energía y medioambiente el 6 por cien. Esta estructura diferenciada, permitió que Indra estuviera, en los primeros años del siglo XXI, situada en términos de rentabilidad por encima del sector IT en Europa. (Calvo, 2019)

En los primeros años del nuevo siglo, se producen los siguientes acontecimientos que marcan el crecimiento y expansión continuados de la empresa: en el año 2001 se adquiere la empresa Europraxis, y en el año 2002 se inaugura la sede social en Alcobendas (Madrid); en el año 2007, la compañía integra Azertia y Soluziona, alcanzando una mayor presencia en el ámbito internacional, y comenzando a cotizar en el índice Dow Jones, y, en ese mismo año, crea la sociedad INDRA BMB, relativa al sector financiero, con gran éxito. (Calvo, 2019)

6.3.2. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE INDRA

La última fase de análisis es la correspondiente al proceso de internacionalización de Indra.

Indra comenzó su expansión internacional siguiendo los pasos de sus clientes, dándoles servicio para tratar de asegurar la relación entre empresas, en los países a los que se expandían estos.

Pero este proceso de internacionalización de Indra comenzó mucho antes de la formación de la empresa como tal, ya que los precedentes de ésta ya estaban parcialmente internacionalizados. Así, CESELSA, ya era una empresa internacional. El origen de esta empresa fue la división de la Compañía Electronica y Comunicaciones, S.A. (CECSA), una empresa de barcelona, que mediante su establecimiento en Madrid participaba en un programa español de defensa en 1977, como subcontratista de la multinacional norteamericana Hughes Aircraft. Años más tarde, se aprobó un plan de estructuración, disgregándose la empresa en dos sociedades completamente diferentes en cuanto a la gestión y a la sede. En 1985 es cuando finalmente la sociedad pasa a llamarse CESELSA, saliendo a bolsa al año siguiente, donde el banco francés Paribas adquirió el 10 por cien de la compañía, lo que permitiría integrar a la compañía en el mercado europeo. En 1986,

se firma un contrato de colaboración con Israel Aircraft Industries para presentarse a la licitación de un contrato que finalmente no se llevó a cabo. (Calvo, 2019)

Por otro lado, tras la entrada en la Comunidad Económica Europea por parte de España, CESELSA creó un grupo de empresas que adquirieron participaciones mayoritarias en dos empresas, una británica y otra japonesa. Además, se alió con empresas extranjeras de forma que aumentara su presencia internacional. Así, adquirió el 45 por cien de la empresa francesa Giravions Doran, dedicada a la producción de equipos de simulación y especializada en simulación de misiles. A continuación, adquirió una participación lo suficientemente grande como para ostentar el control en la toma de decisión de Aeronautical Systems Designer, una de las compañías de desarrollo de software de simuladores civiles más importantes del mundo. Por último, CESELSA llegó a un acuerdo para irrumpir en el mercado internacional con la empresa norteamericana de electrónica Raytheon. De esta unión se destaca el desarrollo de subsistemas de tratamientos de planes de vuelo y simuladores de control de tráfico aéreo. (Calvo, 2019)

Como se puede observar, CESELSA basó su estrategia de internacionalización en el control sobre determinadas actividades tecnológicas, controlando empresas clave a nivel internacional. Se trataba de originar una estructura sólida con la obtención de productos de diverso ámbito, para ofrecerlos en los mercados internacionales, compartiendo los riesgos de las operaciones con otras empresas que ya estuvieran consolidadas en los distintos sectores en los que se adentraba. Así, CESELSA participó en el proyecto ‘Hermes Training Aircraft) con la empresas Dassault Aviation, Deutche Airbus, Sabera Technics y Dornier, un programa de cooperación tecnológica. Además, la estrategia de CESELSA era la concentración de sus recursos en la búsqueda de tecnologías básicas para su posterior desarrollo, además de la búsqueda de alianzas, bajo la forma de joint ventures, para conseguir estar presente en nuevos mercados. (Calvo, 2019)

Indra, dada su posición en el mercado nacional, y la competitividad de su modelo de negocio, aspiraba tras su creación a convertirse en una empresa de carácter plenamente global, en sus tres funciones principales: en la función comercial, de contratación y ventas; en la función de producción, basada en el desarrollo, ejecución y entrega de proyectos y prestación de servicios; y en la función de gestión del talento, que hizo a Indra

diferenciarse en el sector tecnológico gracias a la inversión en capital humano. (Cuiñas, 2015)

La constante inversión en tecnología provoca que Indra necesite operar en aquellos territorios que se encuentren en expansión económica, debido a que evolución tecnológica y crecimiento económico son dos elementos que están estrechamente relacionados, siendo el primero una consecuencia directa del segundo. Así, resulta clave para Indra posicionarse en mercados que tengan una previsión de crecimiento, y resulta, además, fundamental, adelantarse al resto de empresas y ser pionera en esos mercados. Por otra parte, los clientes de Indra, como decimos, se expanden geográficamente, y normalmente hacia mercados en crecimiento, con que será necesario para la compañía asegurar su presencia allí donde vayan sus clientes. (Cuiñas, 2015)

Desde 1994, la expansión geográfica de Indra ha ido en aumento constante. En este mismo año se abre la primera filial en el mercado exterior, con sede en Buenos Aires (Argentina). Además, se convierte en el primer proveedor de sistemas automáticos de mantenimiento y simulación para la armada de los Estados Unidos que no sea estadounidense. (Cuiñas, 2015)

En el año 1995 se inaugura la primera oficina en Filipinas, desde donde comenzará a expandir su cuota de mercado hacia América y Asia. (Cuiñas, 2015)

En el año 1997 Indra abre una nueva filial en Argentina y comienza a desarrollar servicios de control del espacio aéreo en China. (Cuiñas, 2015). En ese mismo año el Grupo Indra formalizó con la norteamericana Raytheon Company, con la que ya colaboraba desde años antes, la constitución de una compañía conjunta denominada Indra ATM, S.L., en la que participaban en un 51 % y un 49 %, respectivamente. La unión, en la modalidad de Joint Venture Agreement, tenía por finalidad el desarrollo y comercialización en el mercado internacional de sistemas y aplicaciones para el control del tráfico aéreo. El acuerdo supuso un reparto de responsabilidades por el que a Indra se le encomendó la aportación de capacidad tecnológica junto con la gestión, mientras que Raytheon se reservaba el papel comercial. Los acuerdos para la creación de esta empresa conjunta implicaban el establecimiento del domicilio social en España -la localidad madrileña de Torrejón de Ardoz- y, además, el pago a Indra por parte de Raytheon de 8,5 millones de dólares. Por su parte, Raytheon ganaba tiempo mientras esperaba una decisión sobre su

oferta para adquirir las operaciones de defensa de Hughes Electronics Corp. Con el tiempo, INDRA adquirió el 49% de la participación del socio en ATM, que pasó a ser una filial al 100 % de INDRA. En el momento de disolver la empresa conjunta y de iniciar una andadura en solitario tras ocho años de alianza, Indra realizaba un balance ‘muy positivo’, tanto por la alta tasa anual conjunta de incremento de los ingresos (30 %) como por su capacidad de irrumpir en el mercado internacional con los sistemas de gestión del tráfico aéreo de diseñado propio. (Calvo, 2019)

Al año siguiente abren las primeras oficinas de Portugal, y en el año 1999, como se ha mencionado anteriormente, se produce la salida a Bolsa de la empresa, entrando en el Ibex 35. Ese mismo año se crea el ‘Eurofighter Simulation Systems’ en Munich, una colaboración con empresas de Italia, Alemania y gran Bretaña, responsable del diseño, desarrollo, producción y soporte de todo el contenido de trabajo de sistemas de defensa no relacionados con armas. (Cuiñas, 2015)

En el año 2000 Indra desarrolla el sistema para la emisión de pasaportes y visados de alta seguridad para los consulados portugueses en más de 100 países. (Cuiñas, 2015). Por otro lado, comienza con su entrada en China bajo la modalidad de inversión extranjera directa. Para empezar, Indra afianzó una presencia iniciada con diversos proyectos años atrás y un establecimiento permanente de carácter comercial en Beijing junto con una oficina técnica en Nanjing. Este pedestal de entrada no había bastado para canalizar el negocio en crecimiento ni para aprovechar el elevado crecimiento de la economía y las oportunidades en tecnologías de la información e infraestructura. De ahí arrancó la consolidación de la estructura orgánica con la presencia de Indra Sistemas en el año 2000. (Calvo, 2019)

En el año 2001, tras el desarrollo de la red de radares ‘Lanza 3D’, de última generación, se lleva a cabo su lanzamiento a nivel mundial, siendo utilizados en las armadas de numerosos países. (Cuiñas, 2015)

En el año 2002 implantan en Reino Unido, España, Noruega y Argentina un innovador sistema de recuento provisional de votos en los procesos electorales, ayudando a mejorar los mismos, con gran éxito. Además, se abre la primera oficina en Brasil, con lo que sigue la expansión en América. La entrada en Brasil siguió el proceso normal de internacionalización de una empresa. Comenzaron con los proyectos y la exportación de

tecnología para más tarde abrir las primeras oficinas, la inversión directa en la producción y las ventas. La secuencia continuó con el diseño y la exportación a países vecinos; por último, crean Indra Beijing IT Systems buscando una plataforma local, en China, que favoreciese la ejecución de proyectos tanto en esa área de negocio como en otras actividades y asegurase el soporte técnico, de postventa y mantenimiento. (Cuiñas, 2015)

En el año 2003 inician el desarrollo del sistema de navegación por satélite ‘Galileo’, es el sistema europeo que mejor proporciona un posicionamiento garantizado y preciso, así como una sincronización temporal exacta. Además, desarrollan e implementan en el metro de Santiago de Chile un sistema de venta de tickets totalmente innovador. (Cuiñas, 2015)

En el año 2004 llevan a cabo una operación con Telefónica de consultoría, para la toma de control, integración y expansión de sus operaciones en Latinoamérica. Además, Indra se adhiere al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, por el cual se comprometen las diversas empresas firmantes a implementar diez principios universalmente aceptados para promover el desarrollo sostenible de las mismas. (Cuiñas, 2015)

En el año 2006, como se ha señalado anteriormente, Indra experimenta un nuevo avance, tanto a nivel nacional, como a nivel internacional, con la integración de Azertia y Soluzion. Indra, mediante este paso, comenzará a cotizar en el índice Dow Jones de sostenibilidad, además de provocar un avance en las líneas geográficas a las que pasa a atender. Azertia era una filial de tecnologías de la información de IBV, grupo formado a partes iguales por Iberdrola y BBVA. Debido a su crecimiento, Indra decide incorporarla y la operación supuso una mejora considerable en el sector financiero para la compañía, así como un refuerzo para el posicionamiento de la misma en los mercados de Administraciones Públicas y Sanidad, además de mejorar de forma clara su presencia en Latinoamérica. Por otro lado, Soluzion fue una creación de Unión Fenosa para la prestación de servicios profesionales, y tenía como objetivo principal la rentabilización de los conocimientos y experiencias acumulados por la empresa creadora durante sus años de vida. La integración de esta empresa por parte de Indra le supone el acceso privilegiado al mercado de Europa del Este en el sector Energía y Utilities, con clientes de gran tamaño. Tanto una como otra incorporación ofrece a Indra una estructura de mercados con alto grado de diversificación, lo que resulta en un mayor equilibrio a su cartera de

negocios, y debería poder traducirse en una variedad de actividades beneficiosas para el largo plazo, con un potencial de crecimiento suficientemente alto para resultar atractivo. (De Castro, Saez, & Rivera, 2006)

En el año 2008, se le presenta a Indra la oportunidad de comenzar a desarrollar la tecnología moderna para el Espacio Único Europeo. (Cuiñas, 2015)

En el año 2009 Indra lleva a cabo tres operaciones en el plano internacional: en primer lugar, cierra la adjudicación de un contrato en Tailandia para implementar sistemas de vigilancia y control en tres aeropuertos internacionales tailandeses (Phuket, Ubon Ratchathani y Suratthani); en segundo lugar, se le otorga a Indra la posibilidad de modernizar los simuladores de vuelo de la marina de los Estados Unidos; por último, lleva a cabo la automatización de las centrales hidroeléctricas de Marruecos y la gestión de su red de aeropuertos internacional. (Cuiñas, 2015)

En el año 2010 Indra refuerza su posición en el mercado asiático, gracias a la adjudicación de dos contratos de gestión de tráfico aéreo en India y China. Los contratos tenían por objeto, en primer lugar, el despliegue de una red de vigilancia que abarcaría el 60 por cien del espacio aéreo de China, cubriendo a los cincuenta aeropuertos más importantes del país; y, en segundo lugar, la implantación de nueve estaciones de radar en India, y la dotación de treinta y ocho aeropuertos de la India con sistemas de gestión de tráfico aéreo, siendo este el mayor contrato adjudicado en la época por número de sistemas. El importe total de ambas licitaciones supuso para Indra un total de 41 millones de euros. Además, Indra fue la única empresa española en participar en el programa europeo 'epSOS' (Smart Open Services for European Patents), una iniciativa que buscaba desarrollar un marco de salud on-line que permitiera el acceso seguro a la información sanitaria de los pacientes, en el seno de la Unión Europea. Por último, se adjudicó el contrato para implantar la nueva cédula de identidad y pasaporte electrónicos de Chile y llevar a cabo la renovación tecnológica de todos sus sistemas. (Cuiñas, 2015)

En el año 2011, Indra se convierte en la primera empresa española con la denominación de 'Global Partner Services' de SAP, que implica que, a partir de ese momento, la compañía comenzó a impulsar la integración de sus servicios de consultoría sobre soluciones en aplicaciones SAP, orientadas a clientes de mercados emergentes alrededor del mundo. En ese mismo año Indra desarrolla el sistema DaVinci, una plataforma

ferroviaria que supone una evolución en la integración multidisciplinar del entorno ferroviario orientada a la gestión integral de procesos, sistemas y usuarios a nivel mundial. Esto permitirá agrupar en un mismo sistema todos los subsistemas que antes eran independientes. Por otro lado, Indra adquirió el 100 por cien de las acciones de la compañía brasileña 'Politec', pasando a ser Latinoamérica la región más importante en ventas para la empresa (22 por cien del total de ventas). (Cuiñas, 2015)

En el año 2012, Indra se adjudicó seis contratos por un importe total de 27,4 millones de euros para implantar su tecnología en el marco del proyecto de ampliación del Canal de Panamá. El proyecto fue considerado, en la época, como una de las principales obras de ingeniería civil de la historia. Se convirtió así, Indra, en un socio tecnológico de un proyecto de referencia mundial, posicionándola de cara a futuras licitaciones para dotar con sus soluciones inteligentes de vanguardia a otras infraestructuras de gran envergadura. Además, se hizo a la empresa responsable de los Centros de Control (sistemas de ayuda a la gestión y operación ferroviaria y sistemas de gestión del consorcio de empresas que realizan el proyecto), las Comunicaciones, la Seguridad, Sistema de información de viajeros, Sistemas de ticketing y reserva y venta, de una de las operaciones de infraestructuras más grandes de la historia como es la línea de tren de alta velocidad entre La meca y Medina. Por último, ese año abrió nuevas filiales en Turquía, Sudáfrica y Arabia. (Cuiñas, 2015)

En el año 2013 Indra pasa a ser, dadas sus relaciones con Petrobras, Caixa Económica y las Administraciones públicas del país, una de las compañías tecnológicas más grandes del mismo. (Cuiñas, 2015)

Indra es, a día de hoy, una compañía totalmente internacional, con presencia en 46 países y actividad en más de 140 países. Además, es una de las principales compañías de tecnología y consultoría, y el socio tecnológico para las operaciones clave de los negocios de sus clientes en todo el mundo. Es un proveedor líder mundial de soluciones propias en segmentos específicos de los mercados de transporte y defensa, y empresa líder en consultoría y transformación digital y tecnologías de la información. (Indra, 2019)

6.3.3. GOBIERNO CORPORATIVO EN INDRA

Vamos a analizar las recomendaciones del Código de Buen Gobierno Corporativo relacionadas con la ética y la responsabilidad social de la empresa, que son las que enuncian los principios del buen gobierno, y los que enfatizan en la visión stakeholder del nuevo modelo empresarial. De la misma forma, comprobaremos y analizaremos si Indra cumple con estas recomendaciones, para a continuación establecer una opinión sobre la calidad del Gobierno Corporativo de la empresa.

En primer lugar, la recomendación sexta del código establece «que las sociedades cotizadas que elaboren los informes que se citan a continuación, ya sea de forma preceptiva o voluntaria, los publiquen en su página web con antelación suficiente a la celebración de la junta general ordinaria, aunque su difusión no sea obligatoria: a) Informe sobre la independencia del auditor. b) Informes de funcionamiento de las comisiones de auditoría y de nombramientos y retribuciones. c) Informe de la comisión de auditoría sobre operaciones vinculadas. d) Informe sobre la política de responsabilidad social corporativa». (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2015)

Como se puede comprobar, en la página web de Indra aparecen año tras año los informes a que se hace alusión en la recomendación anterior. Por lo que este primer criterio quedaría cumplido.

En segundo lugar, la recomendación número 12 establece «que el consejo de administración desempeñe sus funciones con unidad de propósito e independencia de criterio, dispense el mismo trato a todos los accionistas que se hallen en la misma posición y se guíe por el interés social, entendido como la consecución de un negocio rentable y sostenible a largo plazo, que promueva su continuidad y la maximización del valor económico de la empresa. Y que en la búsqueda del interés social, además del respeto de las leyes y reglamentos y de un comportamiento basado en la buena fe, la ética y el respeto a los usos y a las buenas prácticas comúnmente aceptadas, procure conciliar el propio interés social con, según corresponda, los legítimos intereses de sus empleados, sus proveedores, sus clientes y los de los restantes grupos de interés que puedan verse afectados, así como el impacto de las actividades de la compañía en la comunidad en su conjunto y en el medio ambiente». (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2015)

Esta recomendación, dado el cumplimiento de la anterior, queda también cumplida ya que ambas están relacionadas, en tanto que se puede apreciar la intención de Indra de conciliar sus grandes resultados con una visión stakeholder en cuanto a Gobierno Corporativo.

En tercer lugar, la recomendación número catorce establece «que el consejo de administración apruebe una política de selección de consejeros que: a) Sea concreta y verificable. b) Asegure que las propuestas de nombramiento o reelección se fundamenten en un análisis previo de las necesidades del consejo de administración. c) Favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género. Que el resultado del análisis previo de las necesidades del consejo de administración se recoja en el informe justificativo de la comisión de nombramientos que se publique al convocar la junta general de accionistas a la que se someta la ratificación, el nombramiento o la reelección de cada consejero. Y que la política de selección de consejeros promueva el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración. La comisión de nombramientos verificará anualmente el cumplimiento de la política de selección de consejeros y se informará de ello en el informe anual de gobierno corporativo». (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2015)

La empresa aprobó, en el año 2016, un criterio relativo a la rotación obligatoria de aquellos consejeros independientes que hayan permanecido en el cargo durante tres mandatos estatutarios, con lo que esta renovación acelerada del Consejo está permitiendo llegar al objetivo del año 2020. Por otra parte, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones de Indra ha instado a los accionistas que poseen consejeros dominicales a que nombren mujeres, con el fin, igualmente, de llegar a cumplir el objetivo. Actualmente, las tres consejeras que integran el Consejo suponen un 23 por cien del total de consejeros, un 28,57 por cien de los consejeros independientes son mujeres, y un 33,33 por cien de los consejeros ejecutivos son a su vez, mujeres. (Indra, 2018)

Además, el Consejo de Administración de Indra va a proponer, en la próxima Junta General de Accionistas a otra consejera independiente. Con el nuevo nombramiento, Indra cumplirá con la recomendación anterior.

En cuarto lugar, la recomendación número cuarenta y cinco establece «que la política de control y gestión de riesgos identifique al menos: a) Los distintos tipos de riesgo,

financieros y no financieros (entre otros los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y 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». (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2015)

En el informe de Responsabilidad Social Corporativa que Indra publica cada año, se puede apreciar como explica cada uno de los puntos contenidos en la recomendación anterior. (Indra, 2018)

Las recomendaciones anteriores recogen temas de Buen Gobierno Corporativo, y están estrechamente relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa, pero no regulan esta como tal, sino que se trata de aproximaciones a través de temas de una importancia vital adquirida en los últimos años. Se pretende que las empresas cumplan con objetivos como el de la diversidad de género en el plazo más corto posible.

A continuación, se recogen recomendaciones que regulan directamente temas de Responsabilidad Social Corporativa. Son las recomendaciones cincuenta y tres, cincuenta y cuatro y cincuenta y cinco. Del mismo modo, analizaremos si la empresa cumple con estas recomendaciones.

La primera de estas recomendaciones establece «que la supervisión del cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo, de los códigos internos de conducta y de la política de responsabilidad social corporativa se atribuya a una o se reparta entre varias comisiones del consejo de administración que podrán ser la comisión de auditoría, la de nombramientos, la comisión de responsabilidad social corporativa, en caso de existir, o una comisión especializada que el consejo de administración, en ejercicio de sus facultades de auto-organización, decida crear al efecto, a las que específicamente se les atribuyan las siguientes funciones mínimas: a) La supervisión del cumplimiento de los códigos internos de conducta y de las reglas de gobierno corporativo de la sociedad. b) La supervisión de la estrategia de comunicación y relación con accionistas e inversores, incluyendo los pequeños y medianos accionistas. c) La evaluación periódica de la

adecuación del sistema de gobierno corporativo de la sociedad, con el fin de que cumpla su misión de promover el interés social y tenga en cuenta, según corresponda, los legítimos intereses de los restantes grupos de interés. d) La revisión de la política de responsabilidad corporativa de la sociedad, velando por que esté orientada a la creación de valor. e) El seguimiento de la estrategia y prácticas de responsabilidad social corporativa y la evaluación de su grado de cumplimiento. f) La supervisión y evaluación de los procesos de relación con los distintos grupos de interés. g) La evaluación de todo lo relativo a los riesgos no financieros de la empresa –incluyendo los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales. h) La coordinación del proceso de reporte de la información no financiera y sobre diversidad, conforme a la normativa aplicable y a los estándares internacionales de referencia». (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2015)

La segunda de las recomendaciones establece «que la política de responsabilidad social corporativa incluya los principios o compromisos que la empresa asuma voluntariamente en su relación con los distintos grupos de interés e identifique al menos: a) Los objetivos de la política de responsabilidad social corporativa y el desarrollo de instrumentos de apoyo. b) La estrategia corporativa relacionada con la sostenibilidad, el medio ambiente y las cuestiones sociales. c) Las prácticas concretas en cuestiones relacionadas con: accionistas, empleados, clientes, proveedores, cuestiones sociales, medio ambiente, diversidad, responsabilidad fiscal, respeto de los derechos humanos y prevención de conductas ilegales. d) Los métodos o sistemas de seguimiento de los resultados de la aplicación de las prácticas concretas señaladas en la letra anterior, los riesgos asociados y su gestión. e) Los mecanismos de supervisión del riesgo no financiero, la ética y la conducta empresarial. f) Los canales de comunicación, participación y diálogo con los grupos de interés. g) Las prácticas de comunicación responsable que eviten la manipulación informativa y protejan la integridad y el honor». (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2015)

Por último, la tercera de las recomendaciones establece «que la sociedad informe, en un documento separado o en el informe de gestión, sobre los asuntos relacionados con la responsabilidad social corporativa, utilizando para ello alguna de las metodologías aceptadas internacionalmente». (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2015)

La última de las recomendaciones es cumplida de forma constante por la empresa, dado que se publica anualmente un Informe de Responsabilidad Social Corporativa, donde informa de todos los asuntos que tengan relación con este tema. (Indra, 2018)

Para analizar las dos primeras recomendaciones, hay que atender a la política de responsabilidad social corporativa aprobada por Indra en 2015.

La política comienza estableciendo una visión: "Ser una empresa innovadora y responsable en las relaciones con nuestros grupos de interés: profesionales, accionistas, clientes, proveedores, partners, instituciones del conocimiento, medio ambiente y sociedad". Por lo que comienza haciendo referencia a muchos de los elementos que configuran el entorno stakeholder de la empresa. Además, establece que, para hacer realidad a esta visión, Indra se compromete a fomentar un marco de colaboración y diálogo con los principales grupos de interés con los que se relaciona y ejerce algún impacto. (Indra, 2015)

Por otra parte, Indra entiende que la Responsabilidad Social Corporativa debe estar integrada en toda la organización. Por ello, cuentan con un sistema de gestión de la responsabilidad descentralizado: la Comisión de Nombramientos y Retribuciones revisa las políticas, reglas procedimientos y prácticas de la empresa en esta materia, y se encarga de elevar las propuestas pertinentes al Consejo de Administración, encargado último de aprobarlas y supervisar su aplicación; la Dirección de Comunicación, Marca y Responsabilidad Corporativa es la encargada de implantar la estrategia de la Sociedad en esta materia y ejecutar el 'Plan Director de Responsabilidad Social Corporativa, informando puntualmente a la Comisión de Nombramientos y Retribuciones. Este plan se revisa anualmente desde 2003 con la participación de cada grupo de interés (stakeholders) de Indra. (Indra, 2015)

Indra es una empresa que, en el último ejercicio ha ingresado 3.104 millones de euros en ventas, cuenta con un equipo de mas de 43.000 profesionales.

El Capital Social de Indra se encuentra, según el último Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Cotizadas, dividido en 176.654.402 acciones, de las cuales el 54,98% se encuentran en manos de los accionistas representativos, y el 45,02% es capital flotante. Además, el accionista mayoritario es la Sociedad Estatal de

Participaciones Industriales, S.A., que sólo ostenta el 18,71% del total de derechos de voto. Esto significa que las decisiones en la Junta General de Accionistas no pueden ser tomadas por ningún accionista en solitario, sino que ha de haber un consenso. (Indra, 2018)

Otro indicador del Buen Gobierno de esta empresa es la composición de su Consejo de Administración. En primer lugar, todos los consejeros poseen acciones de la compañía (una participación mínima, que no les impide tomar decisiones con independencia de criterio), lo que demuestra la implicación que tienen en la supervivencia y buenaventura de la empresa, por lo que actuarán con unidad de propósito; en segundo lugar, y teniendo en cuenta sólo la composición, encontramos dos consejeros ejecutivos, que representan sólo el 15,38% del total de miembros del consejo, cuatro consejeros dominicales en representación de sus dos accionistas mayoritarios, que representan el 30,77% del total de miembros, y, por último, siete consejeros independientes, que representan el 53,85% del total de miembros. La recomendación número 17 del Código de Buen Gobierno establece que el número de consejeros independientes sea superior al 50 por cien del total, con lo que la empresa se encuentra dentro de ese parámetro. Esta composición implica que se asegura la independencia de criterio del Consejo. (Indra, 2018)

7. CONCLUSIONES

Tras el análisis de los informes anuales de Indra relativos al Gobierno Corporativo y a la Responsabilidad Social Corporativa, se puede afirmar que, es una empresa que cumple con las recomendaciones establecidas en el Código de Buen Gobierno Corporativo.

Y no solo cumple con todas las recomendaciones, sino que se esfuerza por cumplir los objetivos marcados por el Código con medidas integradas en el Gobierno Corporativo de la empresa.

Se trata de una empresa con una visión global, y con una misión moderna, no sólo centrada en la obtención de resultados, sino que trata de conciliar su actividad con los intereses de todos los stakeholders. Así lo demuestra en los informes anuales, donde se aprecia el empeño que pone por llevar este tipo de asuntos con la suficiente diligencia para que los resultados que obtiene vayan en concordancia con la imagen que emite al exterior.

Como la propia empresa establece en su informe sobre Responsabilidad Social Corporativa, parece que dispone de todas las herramientas necesarias para estar considerada una ‘empresa bien gobernada’, ya que integra en la propia actividad las medidas necesarias para el cumplimiento de los objetivos que tiene marcados en términos de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Corporativa.

8. BIBLIOGRAFÍA

- A. F., S. G.-A., & C. F.-M. (1998). *El Papel Supervisor del Consejo de Administración sobre la Actuación Gerencial: Evidencia para el Caso Español*. Investigación económica, Universidad de Oviedo, Oviedo.
- Calvo, Á. (2019). Sector Privado y Sector Público en la Industria Española de Alta Tecnología: Indra. *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*.
- Canals, J. (2004). Pautas de buen gobierno en los consejos de administración. *Universia business review-actualidad económica*.
- Comisión Nacional del Mercado de Valores. (Febrero de 2015). Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas. España.
- Contreras, F. G., & Garnica, J. V. (2008). *El Gobierno Corporativo: Consideraciones y Cimientos Teóricos*. Bogotá (Colombia).
- Cuiñas, A. Á. (2015). La Internacionalización de la empresa: Análisis del Caso Indra. *Trabajo de Fin de Grado*. A Coruña, España.
- De Castro, G. M., Saez, P. L., & Rivera, C. M. (2006). *El Compromiso de Indra con la Innovación Como Clave de Actividad de la Empresa*. Madrid.
- Deloitte. (2017). *El Gobierno Corporativo en España. Regulación y Normativa*.

- Gámez, M. V., Poyatos, R. P., & Hernández, J. V. (2010). El Código Unificado de Buen Gobierno: Su Nivel de Seguimiento por Empresas Socialmente Responsables. *Revista de Estudios Empresariales*, 99-113.
- Hilb, M. (2012). *New Corporate Governance. Successful Board Management Tools*. Springer.
- Huse, M. (2007). *Boards, Governance and Value Creation: The Human Side of Corporate Governance*. Cambridge University Press.
- Indra. (2015). *Política de Responsabilidad Social Corporativa*.
- Indra. (2018). *Informe Anual de Gobierno Corporativo*.
- Indra. (2018). *Informe de Responsabilidad Social Corporativa*.
- Indra. (1 de Junio de 2019). *Indra*. Obtenido de Sobre Indra: <https://www.indracompany.com/es/indra>
- La Porta, R., Molina, F. L.-d.-S., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1998). *Law and Finance*. Chicago: Journal of Political Economy.
- Pedrero, A. M., & García, F. C. (2017). Responsabilidad Social Corporativa y Códigos de Buen Gobierno. Cumplimiento por las empresas del Ibex. *Información Comercial Española*.
- Pucheta-Martínez, M. C. (2014). El Papel del Consejo de Administración en la Creación de Valor en la Empresa. *Revista Española de Contabilidad*.
- Santoja, A. O. (Enero de 2009). La Responsabilidad Social y el Buen Gobierno de la Empresa, desde la Perspectiva del Consejo de Administración. *Tesis Doctoral*. Madrid, España.
- Torre, P. R. (2005). Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo: Información y Transparencia. *Revista Asturiana de Economía*.