



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Gobierno Corporativo: análisis del caso español
frente al caso irlandés y análisis de buenas y malas
prácticas en torno al gobierno corporativo

Autor

Sonia Alpuente Berges

Directora

Isabel Acero Fraile

Facultad de Economía y Empresa/ Campus Río Ebro
2016

INFORMACIÓN Y RESUMEN

El siguiente Trabajo de Fin de Grado ha sido desarrollado por Sonia Alpuente Berges, alumna del Grado en Finanzas y Contabilidad en la Universidad de Zaragoza, y dirigido por Isabel Acero Fraile, profesora del Departamento de Dirección y Organización de Empresas de la misma universidad.

Este proyecto fin de grado tiene varios objetivos. En primer lugar, definir el concepto de gobierno corporativo y analizar si su definición puede aplicarse a todo tipo de empresas. Por otra parte, el siguiente objetivo es analizar la normativa que se ha desarrollado en referencia al gobierno corporativo en España y compararlo con Irlanda, con el propósito de averiguar las similitudes y diferencias entre ellos. Finalmente el último objetivo del trabajo es describir y explicar cómo la gestión de una empresa influye en el gobierno corporativo de la misma, o viceversa. Para ello se hablará acerca de dos empresas españolas: un fracaso y un éxito del gobierno corporativo.

The following report has been written by Sonia Alpuente Berges, student of Bachelor of Arts in Finance and Accounting at University of Zaragoza, and coordinated by Isabel Acero Fraile, Professor from the Department of Business Administration and Management, at University of Zaragoza.

This project has several aims. First of all, defining the concept of corporate governance and trying to figure out whether its definition can be used by all companies. In other part, the next aim is to analyse the current legislation of Spain in relation with the corporate governance. Spanish legislation is going to be compared with Irish legislation in order to figure out the similarity and differences between them. Finally the last aim of this report is to explain how the management of a company has influence in the corporate governance or how the management of a business is influenced by the corporate governance. Two practical cases are going to be described to achieve this objective: a success and a failure of the corporate governance.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	4
2.	CONCEPTO DE GOBIERNO CORPORATIVO	5
2.1.	DEFINICIONES	5
2.2.	ORIGEN E HISTORIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO	6
2.3.	GC:¿SE PUEDE APLICAR A TODAS LAS EMPRESAS?	8
2.3.1.	¿Cómo valorar el gobierno corporativo de una empresa no cotizada?	9
2.3.2.	Empresas familiares.....	12
2.4.	GOBIERNO CORPORATIVO Y LA CRISIS FINANCIERA.....	13
3.	DIFERENCIAS ENTRE PAÍSES	15
3.1.	ESPAÑA.....	16
3.1.1.	Historia del Gobierno Corporativo en España	16
3.1.2.	Características del Código de buen Gobierno en España	19
3.1.3.	Principios del Código de buen Gobierno.	21
3.1.4.	Recomendaciones del Código de buen Gobierno.....	21
3.2.	IRLANDA	23
3.2.1.	Historia del Gobierno Corporativo en Irlanda	23
3.2.2.	Características del Gobierno Corporativo de Irlanda. The Irish Corporate Governance Annex.....	24
3.3.	CONCLUSIÓN.....	28
4.	CASOS DE EMPRESAS	29
4.1.	FRACASO DEL GOBIERNO CORPORATIVO. El caso de Abengoa.	29
4.1.1	Información de la empresa.....	29
4.1.2	Crisis de Abengoa.....	30
4.1.3	¿Por qué la gestión de Abengoa ha sido un fracaso, en términos de GC?.....	32
4.2.	ÉXITO DEL GOBIERNO CORPORATIVO. El caso de Inditex.	33
4.2.1	Información de la empresa.....	33
4.2.2.	Informes de la Cuentas Anuales relacionados con el GC	34
4.2.3	¿Por qué la gestión de Inditex es un éxito en términos de GC?	36
5.	CONCLUSIONES	38
6.	BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA.....	40
7.	ANEXOS	43

1. INTRODUCCIÓN

El gobierno corporativo es un mecanismo que regula las relaciones entre las empresas y sus agentes, como accionistas, empleados, inversores y tiene como objetivo gestionar las sociedades de manera adecuada y transparente para conseguir la generación de valor y la mejora de la eficiencia económica y social. Su concepto ha evolucionado a lo largo de la historia. Desde su creación en 1992 en el Reino Unido, basándose en la teoría del coste de agencia, han sido muchos organismos y países que han publicado códigos o normas de gobierno corporativo para las empresas localizadas en cada país. Además, organizaciones como la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) o la Corporación Financiera Internacional (IFC) han publicado normativas y principios a nivel internacional. Sin embargo dicha normativa emitida por los países y otras organizaciones mencionadas anteriormente, sólo se han centrado en las principales sociedades cotizadas.

En los últimos años ha existido una proliferación de iniciativas relacionadas con las buenas prácticas en materia de gobierno corporativo, cuya intensidad se ha multiplicado a partir de la crisis financiera internacional. En España, la idea de gobierno corporativo nació en 1998, con la publicación del informe Olivencia, elaborado por una comisión perteneciente al gobierno. A partir de ese año, se ha publicado numerosos informes creados por diferentes comisiones de expertos. El último informe, llamado Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, fue publicado en 2015 por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).

Una buena gestión de buenas prácticas en materia de gobierno corporativo puede llevar a la empresa al éxito. Es por ello que las empresas le dan una gran importancia al gobierno corporativo, publicando uno o varios informes anuales relacionados con dicha materia. Mientras tanto la realización de malas prácticas puede llevar a la empresa a una situación de dificultad económica e incluso, si el problema es insostenible, a su desaparición.

Por todo ello, el presente trabajo realiza, por un lado, una revisión del gobierno corporativo en España comparándolo con el de Irlanda; y por otra parte, analiza las prácticas de buen gobierno llevadas a cabo con el objetivo de poner en manifiesto ejemplo de buenas y malas prácticas de gobierno corporativo.

2. CONCEPTO DE GOBIERNO CORPORATIVO

El gobierno corporativo se ha convertido en los últimos años en un indicador clave de la buena gestión empresarial. Sin embargo, a veces resulta difícil limitar o acotar su definición. A lo largo de la historia han sido muchos/as los organismos o entes que han establecido diferentes definiciones acerca del gobierno corporativo. A continuación, se muestran algunas de las definiciones más extendidas sobre este concepto.

2.1. DEFINICIONES

“El gobierno corporativo es el sistema mediante el cual se ejerce la dirección y el control de las empresas”. Informe Cadbury (1992)

“En su sentido más amplio, el gobierno corporativo consiste en mantener el equilibrio entre los objetivos económicos y los sociales entre los objetivos individuales y los comunitarios. El marco de gobierno se establece con el fin de promover el uso eficiente de los recursos y, en igual medida, exigir que se rindan cuentas por la administración de esos recursos. Su propósito es lograr el mayor grado de coordinación posible entre los intereses de los individuos, las empresas y la sociedad. El incentivo que tienen las empresas y sus propietarios y administradores para adoptar las normas de gestión aceptadas a nivel internacional es que ellas los ayudarán a alcanzar sus metas y a atraer inversiones. En el caso de los Estados, el incentivo es que esas normas fortalecerán sus economías y fomentarán la probidad de las empresas”
Sir Adrian Cadbury, prólogo Corporate Governance and Development, Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo, Focus 1, 2003.

“El gobierno corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la empresa y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño”. OCDE (2004)

2.2. ORIGEN E HISTORIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO

Según como describe el autor J. Benavides (2005), “el concepto de gobierno corporativo se origina con la idea de la empresa moderna, identificándose con la delegación del poder (en este caso los accionistas) hacia administradores distintos a los dueños”.

En el año 1776 Adam Smith en su obra *La Riqueza de las Naciones*, fue el primero en establecer las bases del concepto de problema de agencia: conflictos que surgen entre los administradores y los dueños de la empresa.

Berle y Means (1932) apuntaron a una estructura de propiedad difusa para expresar sus dudas acerca de un control efectivo sobre los gerentes.

En 1976, Jensen y Meckling formularon la teoría del conflicto de agencia como tal y establecieron el concepto de gobierno corporativo dentro del ámbito económico. En su artículo establecen que los gerentes (agentes), cuya propiedad sobre la empresa es inferior al 100%, tienen conflictos de interés con los propietarios (principales), puesto que existen beneficios privados de control que son obtenidos por ellos en detrimento de la riqueza de los propietarios. Jensen (1976), señaló la necesidad de implantar técnicas organizativas para conseguir que las decisiones del grupo directivo de la empresa vayan encaminadas a satisfacer los intereses de los accionistas y que los de otros colectivos se preserven.

En los años 80, surgen los primeros problemas entre accionistas mayoritarios y minoritarios en empresas de Estados Unidos y Europa. Además de las quiebras sucedidas en las grandes corporaciones y la evidencia de sistemas corporativos corruptos y abusivos, desde principios de la década de los 90, el concepto de Gobierno Corporativo atrajo la atención.

El Informe Cadbury (cuyo nombre proviene del presidente del Comité Sir Adrian Cadbury) de Reino Unido en 1992 marcó un precedente tanto a nivel nacional como internacional, ya que sentó las bases del concepto de Gobierno Corporativo (GC).

En dicho informe, se trataron temas tan relevantes como la organización y responsabilidad de los administradores, los derechos y obligaciones de los accionistas, y la regulación de las auditorías y de la profesión contable.

A partir de ese año, los diferentes países empezaron a establecer sus propios Códigos de Buen Gobierno, en los cuales establecen recomendaciones en relaciones entre los ejecutivos y los demás, especialmente los accionistas. Destacan el modelo anglosajón (de los Estados Unidos y Reino Unido), el modelo japonés y el modelo alemán o continental.

Las reformas orientadas a una economía de mercado en un gran número de países, junto a los grandes procesos de privatización de las empresas, dieron lugar a la relevancia del sector privado en el desarrollo económico, por lo que diversos organismos multilaterales han realizado esfuerzos para elevar el nivel de los estándares de GC, especialmente en los países emergentes.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) emitió en mayo de 1999 sus “Principios de Gobierno Corporativo”, convirtiéndose en un referente internacional. En 2004 estos principios fueron revisados. Están compuestos de seis principios que cubren diferentes áreas del gobierno corporativo de una empresa.

Estos principios incluyen:

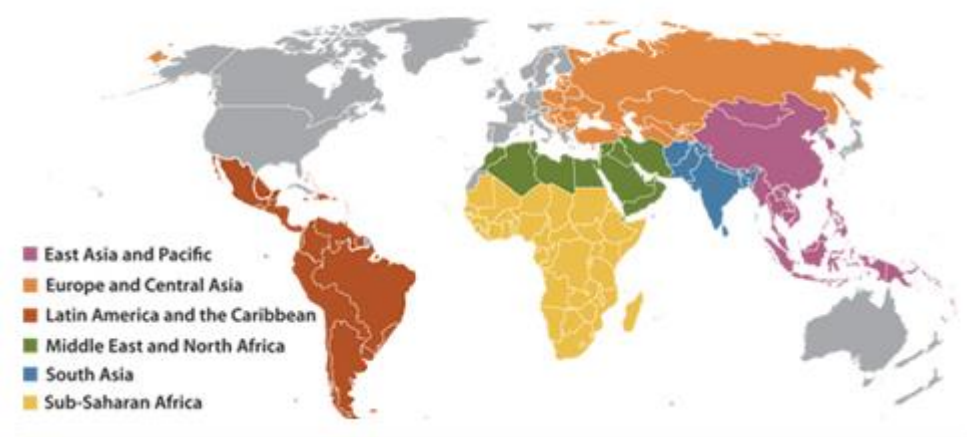
1. Seguridad para las bases de un marco para un gobierno corporativo eficaz.
2. Los derechos de los accionistas y las funciones clave de los propietarios.
3. El trato equitativo para los accionistas
4. El papel de los grupos de interés en el gobierno corporativo
5. Revelación y transparencia de la información corporativa relevante
6. Responsabilidades del Consejo de Administración

En la actualidad, se celebran distintos congresos y reuniones de ámbito internacional para tratar o discutir prácticas de gobierno corporativo. El más relevante es el Foro Global de Gobierno Corporativo (GCGF) creado en 1999 por la Corporación Financiera Internacional (IFC) y la OCDE, con el propósito “impulsar al sector privado como motor de crecimiento, reducir la vulnerabilidad a las crisis financieras de las economías

en desarrollo y en transición, y ofrecer incentivos para que las empresas inviertan y funcionen de forma eficiente y socialmente responsable”. Además patrocina iniciativas locales y regionales para corregir deficiencias en materia de gobierno corporativo en los países de bajos y medianos ingresos, en el marco de programas nacionales o regionales más amplios de reforma económica. Es por ello que promulgaron la celebración de distintas mesas redondas divididas por regiones, como por ejemplo el Círculo de Empresas de América Latina. Las reuniones de esta organización son de carácter anual y a ella pertenecen la mayoría de países de Latinoamérica y otros países, entre los cuales se encuentra España ya que apoya económicamente esta organización. En la siguiente imagen se puede ver los demás programas impulsados por esta organización.

Figura 2.2.1: Programas Regionales de Gobierno Corporativo

Corporate Governance Regional Programs



Fuente: IFC (International Finance Corporation)

2.3. GOBIERNO CORPORATIVO: ¿SE PUEDE APLICAR A TODAS LAS EMPRESAS?

Normalmente, el concepto de gobierno corporativo siempre se ha visto asociado a grandes empresas cotizadas. Sin embargo el concepto puede ampliarse tanto a grandes empresas no cotizadas como a pequeñas y medianas empresas. Pese a la importancia de las empresas No Cotizadas, que representan más del 80% de la actividad económica del país, no existe actualmente en España ningún Código de Buenas Prácticas de Buen Gobierno para Empresas No Cotizadas. Sin embargo, algunas normas, establecidas en el

Código para las Cotizadas, son igualmente válidas para empresas no cotizadas y de menor tamaño. La razón se encuentra en que los principios básicos que inspiran la necesidad de Buen Gobierno Corporativo, son en el fondo de aplicación general, con independencia del tamaño de la empresa y de la forma de estructurar jurídicamente la propiedad y la gestión de la misma.

Las empresas de menor dimensión y las sociedades no cotizadas poseen unas características financieras propias. La principal diferencia con las cotizadas es que en este tipo de empresas no pueden acudir a los mercados para obtener fondos a título de capital o de deuda, para obtener financiación. Es por ello, que tienen limitaciones a la hora de poder tomar determinadas decisiones porque no pueden aprovechar un tipo de intermediación financiera que les proporcionaría recursos más cuantiosos, más baratos y que contribuirían a una mayor flexibilidad y mayor control de su estructura financiera y de inversión. Sin embargo, pueden adoptar medidas que se encuentran dentro de lo que denominamos gobierno corporativo como por ejemplo: para mejorar su gestión, competitividad, creación de valor, crecimiento, expansión, consolidación, mantenimiento y creación de empleo etc.

2.3.1. ¿Cómo valorar el gobierno corporativo de una empresa no cotizada?

Para dar respuesta a esta pregunta, entra un concepto muy importante que es el de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). El concepto de RSE incluye, como mínimo, tres dimensiones básicas: económica (buen gobierno corporativo), social (conciliación de la vida laboral-familiar) y medioambiental.

En una empresa cotizada ese resultado se ve reflejado en el valor de cotización de las acciones, aunque parcialmente debido la existencia de imperfección de los mercados. Además existen otros indicadores económico-financieros como: ratios de composición del activo y endeudamiento, grado de apalancamiento financiero, ratios de solvencia a corto y liquidez, fondo de maniobra, el periodo de maduración económico, cobertura de gastos financieros, el plazo medio de cobro y pago de clientes y a proveedores, relación entre acreedores y deudores a corto plazo, capacidad de generación de tesorería y de valor añadido respecto a la deuda a corto plazo y total, EBITDA, medidas de

rentabilidad económica y financiera, beneficio y dividendo por acción, productividad, eficiencia, costes de los distintos tipos de financiación y de la fiscalidad etc. Estos indicadores se deben comparar con los de años anteriores para llevar un análisis y evaluación de la empresa.

La mayoría de estos indicadores pueden aplicarse al resto de las empresas, no sólo a las cotizadas. En España, existen numerosas propuestas respecto a cuáles deben ser los indicadores más relevantes. Una propuesta interesante es la que realizaron Vilanova y Dinares en 2009, tal y como recoge el siguiente cuadro:

Tabla 2.3.1.1: Propuesta de indicadores de RSE en empresas no cotizadas

Trabajadores	Clientes	Administración
Valor económico generado	Satisfacción del cliente	Valor económico generado
Remuneración	Derechos humanos	Inversiones y servicios que proporcionen un beneficio social
Condiciones ambientales en el lugar de trabajo	Responsabilidad sobre los productos y servicios	Relaciones con los poderes políticos y de lobby
Evaluación de resultados y competencias	Retención y fidelización del cliente	Ayudas del gobierno
Absentismo laboral	Reclamación de productos	
Perfil de la plantilla de trabajadores	Impacto por marketing social	Comunidad
Formación de los trabajadores	Sistema de gestión ambiental	Respeto a los derechos humanos de la comunidad
Rotación de la plantilla	Privacidad del cliente	Valor económico generado
Conciliación de la vida laboral, familiar y personal	Tipología de clientes	Relación con la comunidad
Respeto a los derechos humanos	Responsabilidad comunicativa del producto	Premios y distinciones por actuación responsable
Programas de igualdad de oportunidades	Selección, evaluación y asociación con clientes	Inversiones y servicios que proporcionen un beneficio público
Residuos producidos	Proveedores	Responsabilidad comunicativa del producto a la comunidad, clientes, proveedores y a los competidores actuales y potenciales
Verificación ambiental externa independiente	Condiciones y media de tiempo de pago	Compromiso con la democracia y el respeto a la libertad
Accidentes laborales y enfermedades profesionales	Formación de los trabajadores	Fomento de la igualdad de trato, en oportunidades y en conciliación de la vida personal, familiar y laboral
Representación formal en la gestión	Respeto de los derechos humanos de los trabajadores	
Representación sindical o colectiva	Buenas prácticas con los proveedores locales y de otros lugares	
Política de salud y seguridad en el trabajo	Selección, evaluación y asociación con proveedores	
Acoso y abuso		

Medio ambiente
Consumos de energía y agua, condiciones ambientales en el lugar de trabajo, verificación ambiental externa independiente, reciclaje, sistema de gestión medioambiental, emisiones de gases, emisiones de efluentes, respeto a la biodiversidad

Fuente: CRESPO ESPERT, J. CRECENTE ROMERO.F, MIR FERNÁNDEZ. C .Gobierno corporativo de las sociedades no cotizadas.

2.3.1.1. Principios para las sociedades no cotizadas.

Aunque no exista un código propio de gobierno corporativo, el Instituto de Consejeros-Administradores (ICA) ha elaborado un Código de Buenas Prácticas para sociedades no cotizadas. Se centra en dos características clave de los Códigos de GC de las empresas cotizadas: el Consejo de Administración y la Junta General.

- Consejo de Administración: recomienda que el Consejo de Administración esté formado tanto por profesionales con formación y experiencia adecuadas externos a la empresa como por directivos. Aconseja que el Consejo se encuentre formado entre 5 y 10 personas, dependiendo del tamaño de la empresa, y no más de 5 reuniones anuales. Además de tratar otros temas como ordenes del día, auditorías, reglamentos y estatutos, remuneración del consejo Recalca la figura del Consejo Asesor como figura anterior del Consejo de Administración en el caso de que éste no se hubiera creado.

Por último en el informe se destacan los 6 principales funciones que debería cumplir el Consejo:

- a) Liderar la empresa al máximo nivel
 - b) Definir la Estrategia Corporativa
 - c) Responder ante accionistas y terceros
 - d) Supervisar la gestión de la empresa
 - e) Supervisar al ejecutivo
 - f) Gestionar el propio Consejo
- Junta: en las sociedades no cotizadas, especialmente las grandes, puede darse la existencia de un gran número de socios que han invertido en la empresa. En el

código se establecen distintas recomendaciones y pautas acerca de la puesta en marcha de la Junta como por ejemplo, el derecho de la información, funcionamiento etc.

2.3.2. Empresas familiares

En 2013, un 90% de las microempresas y un 20.5% del resto de las empresas en España eran familiares. Es por ello, que el artículo realizado por el ICA dedica un apartado a este tipo de sociedades y tiene en consideración en la transición hacia el Buen Gobierno a aquellas empresas en los que una familia es el accionista único, o el accionista de referencia. En el informe defiende la idea de además de la creación de la Junta de Socios (en el caso de que exista un gran número de ellos), la creación de una Asamblea Familiar formada por familiares directos de varias generaciones y/o por familiares políticos en determinadas circunstancias. Su función sería tratar los temas e informes de la empresa, es decir, que haría un papel similar al del Consejo de Administración.

A su vez, el Instituto de la Empresa Familiar (IEF) también ha redactado Códigos de Buen Gobierno para Empresas Familiares. En 2005, se publicó el primer informe y posteriormente se ha ido actualizando. El IEF defiende la implantación del gobierno corporativo con el siguiente argumento:

“Porque en las empresas familiares conviven dos realidades distintas –familia y empresa-, compuestas a su vez por otras, que están más o menos relacionadas, pero que deben ser gestionadas por separado. Esta gestión separada –pero que requiere ser coordinada- exige el establecimiento de una serie de principios, normas, órganos gestores y procedimientos que constituyen lo que tradicionalmente se conoce como buen gobierno corporativo y buen gobierno familiar”.

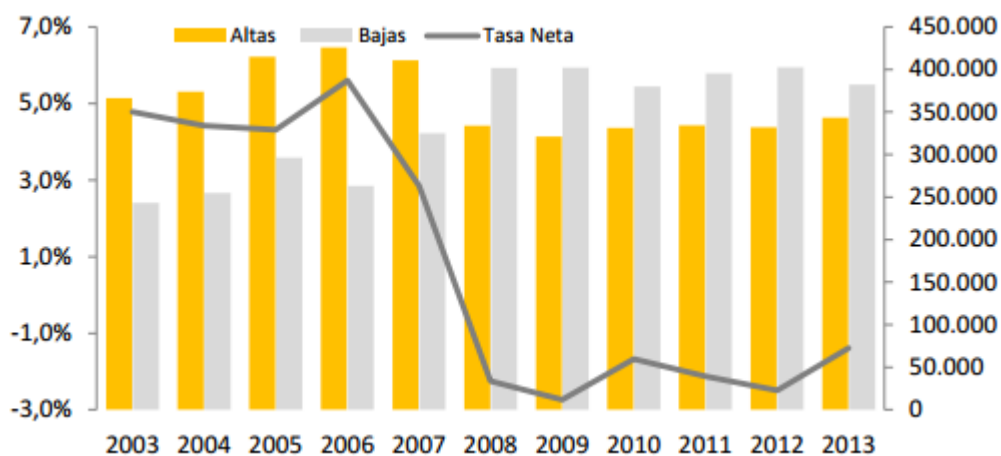
La perspectiva financiera, la importancia en la toma de decisiones empresariales, los conflictos y alineación de intereses, el papel de la financiación bancaria hacen que se considere el concepto de gobierno corporativo dentro de las empresas no cotizadas y de las pequeñas y medianas empresas.

2.4. GOBIERNO CORPORATIVO Y LA CRISIS FINANCIERA

La crisis financiera global iniciada en 2008 en Estados Unidos ha puesto en entredicho el funcionamiento de las economías de mercado y de los mercados financieros. Las empresas han tenido que replantearse y mejorar su gobierno corporativo, especialmente la mejora de la gestión del riesgo o la supervisión de decisiones empresariales. Además de desarrollar un enfoque más integrador del gobierno corporativo y de la actuación de los órganos de gobierno de la empresa, orientada hacia un horizonte de largo plazo.

En España, la crisis ha originado la destrucción de miles de empresas y como consecuencia un grave problema de desempleo que ha repercutido en la economía española. Se calcula que entre los años 2008 y 2013 se han destruido más de 250.000 empresas, la mayoría PYMES. Este gráfico muestra la variación en el número de empresas entre los años 2003 y 2013. El gráfico muestra claramente que en los años de la crisis se destruyeron más empresas que se crearon.

Gráfico 2.4.1: Evolución de las altas y bajas de empresas a la Seguridad Social



Fuente: Dirección General de la Industria y de la PYME

Uno de los retos principales para el gobierno corporativo de las empresas, y que se ha visto acentuado en la crisis, es la adecuada gestión del riesgo. En una economía abierta y globalizada, con inversiones y clientes en distintos continentes, y recursos financieros procedentes de diversos países, la gestión del riesgo es más compleja, por lo que resulta imprescindible plantear mejores mecanismos internos en las empresas que ayuden a esta gestión.

Sin embargo no ha sido suficiente debido a que en primer lugar las medidas sugeridas y las pautas propuestas para la mejora del gobierno de la empresa no han ayudado a prevenir nuevas crisis corporativas y sólo aquellas empresas que han sabido llevar a cabo una mejor gestión del riesgo son las que están consiguiendo sobrevivir al efecto de la crisis.

En el artículo de “Mejora del gobierno corporativo: algunas reflexiones desde la crisis financiera”, escrito por Jordi Canals (2010), defiende que las crisis corporativas recientes están relacionadas con tres factores íntimamente conectados:

- una noción estrictamente financiera de la empresa que resulta limitada y, en algunos casos, perjudicial para su desarrollo a largo plazo y para los propios accionistas: donde daría lugar a lo que denominamos conflicto de agencia.
- una noción del gobierno corporativo que entiende que su cometido central es equilibrar los poderes de los ejecutivos, para lo cual diseña mecanismos legales y formales —en algún caso convenientes—, pero insuficientes para el buen gobierno de la empresa
- y una noción de las tareas y responsabilidades de la alta dirección de la empresa que van más allá de la maximización del valor de la empresa en el mercado o del logro de ciertos objetivos económicos. Un ejemplo de esta situación sería que la crisis permitió que se destaparan las altas remuneraciones que recibían los directivos de las grandes corporaciones.

La segunda razón es que la regulación legal llevada a cabo por los distintos gobiernos, tampoco ha sido suficiente para frenar la crisis financiera actual y las crisis empresariales a ella asociadas; evidentemente, tampoco ha sido decisiva para ayudar a las empresas a su proyección a largo plazo.

En los últimos años hemos asistido a una proliferación de iniciativas relacionadas con las buenas prácticas en materia de gobierno corporativo, cuya intensidad se ha multiplicado a partir del inicio de la crisis financiera internacional, por el convencimiento generalizado de la importancia que tiene que las sociedades cotizadas sean gestionadas de manera adecuada y transparente como factor esencial para la generación de valor en las empresas, la mejora de la eficiencia económica y el refuerzo de la confianza de los inversores.

3. DIFERENCIAS ENTRE PAÍSES

En esta parte del trabajo se van a analizar las diferencias y las similitudes entre los Códigos de Buen Gobierno de dos países: España, país natal, e Irlanda, país en el que he cursado un año académico como estudiante del programa Erasmus.

Tanto España como Irlanda han publicado sus códigos de gobierno corporativo resumidos en la siguiente tabla:

Tabla 3.1: Códigos de Gobierno Corporativo publicados en España e Irlanda.

ESPAÑA		IRLANDA	
Año	Publicación	Año	Publicación
1998	Informe Olivencia	1999	Corporate Governance, Share Option and Other Incentive Schemes
2003	Informe Aldama	2007	Corporate Governance for Reinsurance Undertakings
2006	Informe Conthe	2008	Irish Development NGOs Code of Corporate Governance
2013	Código Unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas	2010	CG* ¹ Code for Credit Institutions and Insurance Undertakings
2015	Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas	2010	CG for Independent Directors of Investment Funds
		2010	New Code
		2010	CG Code for Irish Domiciled Collective Investment Schemes
		2011	CG Code for Collective Investment Schemes and Management Companies
		2012	Code of Practice for Good Governance of Community and Charitable Organisations
		2013	CG for Credit Institutions and Insurance Undertakings

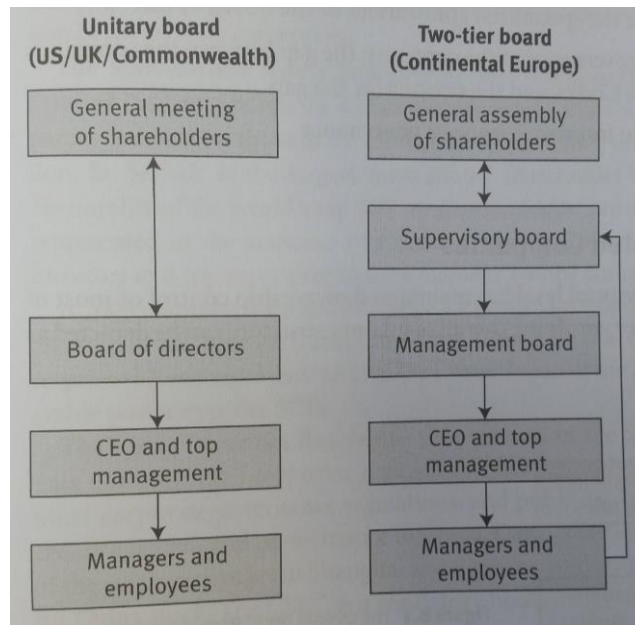
Fuente: European Governance Corporate Institute

España se encuentra dentro de un modelo de gobierno corporativo continental, centrado en el control de los grandes accionistas, mientras que Irlanda se sitúa en el modelo anglosajón, donde priman los pequeños inversores.

La siguiente imagen, sacado del libro de Tricker (2009), muestra cómo se ve estructurada la Junta de Accionistas en los dos modelos.

¹ *GC: Governance Corporate (Gobierno corporativo en inglés)

Figura 3.2: Diferenciación de los modelos de gobierno corporativo



Fuente: Tricker B. *Corporate Governance*

La principal diferencia es la implantación de un consejo de supervisión, en las sociedades pertenecientes al modelo continental, que sumado al consejo de dirección se obtiene el Consejo de Administración del sistema monista. Un ejemplo puro de sistema dualista, definido anteriormente, sería el caso alemán.

Aunque España se encuentra bajo el modelo continental, el Código de buen gobierno, trata el sistema monista y las sociedades cotizadas españolas presentan un sistema de consejo unitario (sin embargo se puede dar en la práctica sistemas dualistas).

3.1. ESPAÑA

3.1.1. Historia del Gobierno Corporativo en España

El primer Código de Gobierno Corporativo en España fue publicado en 1998 cuando el Consejo de Ministros creó una comisión especial llamada “Comisión Olivencia” y cuya función era el estudio de un código ético de los Consejos de Administración de las principales sociedades españolas. La Comisión surgió de un movimiento reformista que

quería promulgar cambios en la organización del gobierno de las empresas, en especial, de aquellas que cotizaban en los mercados de valores. El principal objetivo de este movimiento era equilibrar la separación entre la propiedad (accionistas) y la dirección de una empresa.

El informe se dividía en dos partes:

- Informe sobre el Consejo de Administración: esta parte recoge algunos aspectos como la misión, composición del consejo, estructura, funcionamiento, renuncia o cese de los miembros del Consejo, retribuciones, relación con los accionistas y con otros agentes como los auditores y publicidad.
- Código de Buen Gobierno: se basa en unas condiciones generales y unas recomendaciones para la aplicación del Informe sobre el Consejo.

La aplicación del Informe Olivencia resultó ser poco efectiva ya que los Consejos tenían información acerca del informe, sin embargo la mayoría de los accionistas de las sociedades tenía poco conocimiento sobre él. Esto fue debido a la poca información que las empresas difundieron a sus accionistas.

En 2003 se creó la Comisión Aldama, cuya función principal era promulgar la transparencia y la seguridad en los mercados financieros y proponer criterios y pautas en relación con el gobierno corporativo de la empresa y su entorno. Este informe fue creado como consecuencia de la creciente globalización, que trajo una fuerte oleada de capitales naciendo la necesidad de regulación y control de los mercados financieros.

La estructura del informe fue similar al de su predecesor, desarrollando con mayor amplitud otros principios y criterios:

- Principio de transparencia y el deber de informar.
- Principio de seguridad y el deber de lealtad
- Órganos de gobierno: Junta de accionistas y el Consejo de Administración
- Prestadores de servicios profesionales: auditores, analistas financieros y agencias de calificación,
- Recomendaciones.

Como consecuencia de la publicación del informe Aldama, nació la obligatoriedad para las sociedades cotizadas españolas de publicar anualmente un Informe Anual de Gobierno Corporativo, con un formato estandarizado en el que deben reflejar cuestiones relativas a su estructura de propiedad, composición del consejo de administración, etc.

En 2006 nació otro grupo de trabajo, creado por el Consejo de Ministros y formado por personas pertenecientes a la administración pública y al sector privado, con la colaboración de la Comisión del Mercado de Valores (CNMV). Su función era armonizar y actualizar las propuestas de los dos informes anteriores (Olivencia y Aldama). De ahí nació el primer Código Unificado de Buen Gobierno o también denominado “Informe Conthe”.

La estructura del Código fue la siguiente:

- Principios básicos: en los que incluyen el principio de voluntariedad, de evaluación por el mercado y de generalidad.
- Recomendaciones: incluye una lista de 58 recomendaciones para la mejora de la gestión de todos los órganos que posee una sociedad (Consejo de Administración, Junta General).
- Definiciones de distintos conceptos que aparecen en la sección anterior.

En junio de 2013, el consejo de la CNMV aprobó una actualización parcial del Código unificado, con el objetivo de actualizar varias de las recomendaciones establecidas en el Código de 2006 y por otra parte ampliar el actual marco del buen gobierno corporativo en España, mejorando la eficacia y responsabilidad en la gestión de las empresas españolas y, mismo al tiempo, acercando los estándares nacionales a los principios internacionales de buen gobierno.

Por último, el 18 de febrero de 2015, se publicó la última actualización del Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas españolas y que a continuación se verá más detalladamente. Las principales novedades que se introducen en este Código son las siguientes:

- Introducción de un nuevo formato,
- La supresión de algunas de las recomendaciones del Código de 2006 puesto que se han incorporado a normas legales,

- La incorporación de recomendaciones específicas en materia de responsabilidad social corporativa, la importancia de la responsabilidad social corporativa de la empresa 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.

El nuevo código de gobierno se divide en tres partes

- Características
- Principios
- Recomendaciones

3.1.2. Características del Código de buen Gobierno en España

El código de gobierno corporativo español actual está basado en tres principales características. A continuación se comentará cada una de ellas y se acompañará con ejemplos reales de compañías cotizadas españolas:

- Voluntariedad: en general, las normas establecidas en el código son recomendaciones, por tanto, no son de carácter obligatorio para las sociedades cotizadas. Sin embargo, varias de estas recomendaciones, concretamente las más básicas, han sido incorporadas dentro de la Ley de Sociedades de Capitales y por tanto han de ser cumplidas obligatoriamente. En conclusión existen dos niveles de normas dentro del código: en primer lugar las recomendaciones incorporadas dentro de la ley y el resto que son de carácter voluntario. No obstante, hay que indicar que en España se aplica el principio “cumplir o explicar” por lo que las sociedades cotizadas pueden no seguir algunas de las recomendaciones del Código de Gobierno Corporativo pero en estos casos deberán explicar en sus Informes Anuales de Gobierno Corporativo el motivo por el que no cumplen con ciertas recomendaciones.
- Evolución por el mercado: el código dice que el grado de cumplimiento de estas recomendaciones depende de los accionistas. Las sociedades, en sus respectivos informes de Gobierno Corporativo, deben anunciar si el grado de cumplimiento

es total, parcial o no siguen las recomendaciones del código. Un ejemplo de ello, se puede ver en el informe anual de GC del BBVA:

Figura 3.1.2.1: Ejemplo de grado de cumplimiento en el informe de GC del BBVA.

1. Que los estatutos de las sociedades cotizadas no limiten el número máximo de votos que pueda emitir un mismo accionista, ni contengan otras restricciones que dificulten la toma de control de la sociedad mediante la adquisición de sus acciones en el mercado.

CUMPLE

2. Que cuando coticen la sociedad matriz y una sociedad dependiente ambas definan públicamente con precisión:

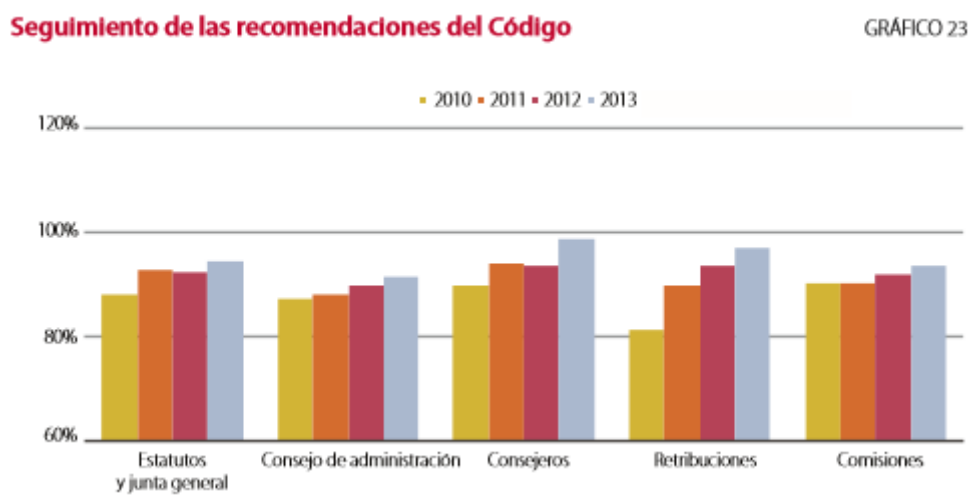
- a) Las respectivas áreas de actividad y eventuales relaciones de negocio entre ellas, así como las de la sociedad dependiente cotizada con las demás empresas del grupo.
- b) Los mecanismos previstos para resolver los eventuales conflictos de interés que puedan presentarse.

NO APLICABLE

Fuente: Informe Anual Gobierno Corporativo BBVA (2015)

En general, el grado de cumplimiento del Código de buen Gobierno es alto, como demuestra el siguiente gráfico, extraído del informe de las empresas del IBEX 35 que elabora anualmente la CNMV.

Gráfico 3.1.2.2: Evolución del seguimiento de las recomendaciones del Código



Fuente: CNMV

- **Ámbito de aplicación:** el código es aplicado en todas las empresas que cotizan en los mercados de valores.

3.1.3. Principios del Código de buen Gobierno.

En el Código existen los denominados principios que originan las recomendaciones. Actualmente existen 25 principios, divididos en tres partes dependiendo del grado de aplicación: aspectos generales, Junta de Accionistas y Consejo de Administración, quien alberga el mayor número de principios. En el anexo I, se encuentran todos los principios divididos por las categorías descritas anteriormente.

3.1.4. Recomendaciones del Código de buen Gobierno

De los 25 principios, detallados en el apartado anterior, surgen 64 recomendaciones que tratan temas tan diversos como las remuneraciones, composición etc. En el anexo II se detallan las recomendaciones y el grado de cumplimiento de una sociedad española, en este caso el BBVA.

Por ejemplo, el décimo principio habla sobre el tamaño y la diversidad a la hora de seleccionar el Consejo de Administración:

Figura 3.1.4.1: Principio 10º del Código de buen Gobierno de las sociedades cotizadas 2015)

Principio 10: El consejo de administración tendrá la dimensión precisa para favorecer su eficaz funcionamiento, la participación de todos los consejeros y la agilidad en la toma de decisiones, y la política de selección de consejeros promoverá la diversidad de conocimientos, experiencias y género en su composición

Fuente: CNMV

Para este principio el Código establece las siguientes dos recomendaciones. A continuación se muestran las recomendaciones así como el caso concreto de BBVA.

Figura 3.1.4.2: Recomendación 13ª incluida en el principio 10º del Código.

Recomendación 13

Que el consejo de administración posea la dimensión precisa para lograr un funcionamiento eficaz y participativo, lo que hace aconsejable que tenga entre cinco y quince miembros.

Fuente: CNMV

Figura 3.1.4.3: Ejemplo de cumplimiento de la 13ª recomendación

13. Que el consejo de administración posea la dimensión precisa para lograr un funcionamiento eficaz y participativo, lo que hace aconsejable que tenga entre cinco y quince miembros.

CUMPLE

Fuente: BBVA

Figura 3.4.1.4: Recomendación 14ª del Código de buen gobierno.

Recomendación 14

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.

Fuente: CNMV

Figura 3.4.1.5: Ejemplo de aplicación de la 14ª recomendación.

14. 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 nombramiento verificará anualmente el cumplimiento de la política de selección de consejeros y se informará de ello en el informe anual de gobierno corporativo.

CUMPLE

Fuente: BBVA

3.2. IRLANDA

3.2.1. Historia del Gobierno Corporativo en Irlanda

El sistema corporativo de Irlanda siempre ha estado ligado al de su país vecino, el Reino Unido.

Con respecto al marco del gobierno corporativo, la bolsa irlandesa (Irish Stock Exchange (ISE)) ha publicado diversos Códigos de Buen Gobierno pero siempre basados en los publicados en el Reino Unido, desde el famoso Informe Cadbury (1991) hasta los Códigos Combinados (“Combined Codes”).

En 1995, la Irish Stock Exchange se independizó de la bolsa de Gran Bretaña, pero las grandes empresas que cotizaban en ella, conocidas como las MSN², quedaban suscritas al código de gobierno corporativo de Reino Unido. En Marzo de 2010, la ISE junto con la Asociación de Directores de Inversión (IAIM) escribieron un nuevo código que se basaba en los principios de los Códigos Combinados bajo una base de “cumplir o explicar” en contra de lo establecido en el Código de Reino Unido. Meses más tarde, el

² * Main Securities Market. Empresas con capitalización mayor de 750 millones de euros.

Código de Reino Unido impuso varios requisitos para las empresas pertenecientes a las MSN y que seguían cotizando en la Bolsa de Londres. Tras ello, en Septiembre de ese mismo año la ISE publicó que las empresas irlandesas MSN, incluidas las que cotizaban en Londres, debían adherirse también al Nuevo Código publicado en Marzo. Este nuevo Código (del que luego se analizará en el siguiente apartado) funciona como un anexo al Código de Reino Unido y es aplicado por todas las empresas que cotizan en el mercado irlandés. Esto quiere decir que el resto de recomendaciones que no se encuentren en dicho anexo, se verán reflejadas en el Código Combinado.

En el nuevo código se introdujeron las siguientes novedades:

- Reelección anual de los Directivos: en vez de una vez cada tres años.
- Introducción de una evaluación externa de la Junta cada tres años.
- Diversidad en la Junta: género
- Remuneración
- Introducción del plan de negocio y de la gestión del riesgo de la empresa.

Además diferentes instituciones han publicado sus propios códigos de gobierno corporativo, donde se ve detallado en la tabla 5.1. Se pueden hallar tres tipos de códigos:

- Los publicados por entes privadas, como la Asociación de Directores de Inversión (IAIM), que sirvió para la publicación del nuevo código de la ISE.
- Por el Banco Central de Irlanda (CBI) para las instituciones crediticias y aseguradoras.
- O por otros tipos de asociaciones sin ánimo de lucro.

3.2.2. Características del Gobierno Corporativo de Irlanda. The Irish Corporate Governance Annex.

Las sociedades irlandesas deberían describir cómo aplican tanto el Código Combinado del Reino Unido, como el Código irlandés.

El anexo se encuentra dividido en varias recomendaciones, guardando la misma estructura que el del Reino Unido.

Siguiendo la misma estructura que el apartado anterior, tomando como ejemplo el banco BBVA para analizar caso español, he elegido otro banco, en concreto el Bank of Ireland. Este banco fue fundado en 1783, siendo el más antiguo y su sede se encuentra en Dublín. En 2001, empezó a cotizar en bolsa irlandesa.

El informe de gobierno corporativo de esta sociedad comienza, describiendo cuáles son los códigos a los que se encuentra sujeto: Código Combinado del Reino Unido, Código publicado por el Banco Central Irlandés y por último el anexo de gobierno irlandés.

En el anexo III de este proyecto, se reflejan algunos fragmentos del Informe de Gobierno Corporativo de esta empresa, según los apartados que se ven a continuación.

Figura 3.2.2.1: Introducción del Informe de Gobierno Corporativo de la empresa Bank of Ireland.

A key objective of the Group's governance framework is to ensure compliance with applicable legal and regulatory requirements. The Governor and Company of the Bank of Ireland (the 'Bank') is subject to the Central Bank of Ireland's Corporate Governance Code for Credit Institutions and Insurance Undertakings 2010 (the 'Irish Code' which is available on www.centralbank.ie), including the additional requirements of

Appendix 1 of the Irish Code for major institutions. It is also subject to the UK Corporate Governance Code 2012 published by the Financial Reporting Council in the UK (the 'UK Code' which is available on www.frc.org.uk) and the Irish Corporate Governance Annex to the Listing Rules of the Irish Stock Exchange (the 'Irish Annex' which is available on www.ise.ie).

Fuente: Corporate Governance Statement Bank of Ireland(2014)

3.2.2.1. Composición de la Junta

- La estructura y el tamaño de la Junta debería ser racional
- Existencia de directivos independientes no ejecutivos. Deben ser cualificados y con experiencia.
- El informe anual debe incluir:
 - Fecha de nombramiento de cada directivo y la duración que lleva tanto en la sociedad como en la junta.
 - Una descripción de las habilidades, capacidades y experiencia que cada directivo aporta a la junta.

En el caso del Bank of Ireland la Junta de Accionistas, a finales de 2014, estaba compuesta por: 12 directivos, un directivo independiente, que desarrolla el papel de gobernador y 9 directivos no ejecutivos (7 de los cuales se consideran como independientes).

Además el informe incluye las funciones que desempeña la Junta y la descripción detallada de cada directivo, como se ha informado previamente.

3.2.2.2. Nombramiento de la Junta

En este apartado trata de la existencia de un Comité de Nominaciones, cuya función es seleccionar a los diferentes candidatos. A veces las empresas recurren a agentes externos a la hora de identificar y seleccionar a los candidatos de la junta. En dicho caso, la empresa debe informar la existencia de estos agentes externos.

Bank of Ireland dispone de un Comité de Nominaciones, liderado por el gobernador que pertenece a la Junta. En 2014, nombró a un directivo no ejecutivo.

3.2.2.3. Evaluación de la Junta

Debe existir una evaluación tanto individual, de cada directivo, como conjunta. Esta evaluación puede ser llevada a cabo tanto internamente, por la propia empresa, como externamente a través de una agencia. En cualquier caso, la empresa debe informar de todos los pasos realizados.

3.2.2.4. Reelección

Basándose en el Código de Reino Unido (recomendación B.1.1), un directivo no se considera independiente cumple alguna de estas circunstancias:

- Si ha sido empleado de la sociedad o de alguna de sus subsidiarias en los últimos cinco años.
- Tiene o ha tenido alguna relación empresarial en los últimos tres años, como accionista o socio de la empresa.
- Ha recibido o recibe remuneraciones adicionales de la compañía aparte de su remuneración como directivo.
- Tiene relaciones cercanas y familiares con el resto de directivos.
- Representa a un accionista relevante.
- Ha representado la junta durante más de 9 años

Bank of Ireland nombra a los directivos que han sido reelegidos además de nombrar todos los requisitos mencionados anteriormente.

3.2.2.5. Comité de Auditoría

Las sociedades deberían incluir una descripción del trabajo realizado por el Comité de Auditoría, incluyendo entre otros aspectos la función que realiza y la gestión del riesgo. En el ejemplo de aplicación, el Comité de Auditoría de Bank of Ireland se compone de seis directivos no ejecutivos e independientes.

3.2.2.6. Remuneración

- Informar de la remuneración de los directivos anualmente, así como la composición de su remuneración: su parte fija y elementos variables como los bonos.
- Share options y otros derechos de adquisiciones deben ser remunerados en base al precio de la acción y no deberían ser ejercitados al menos tres años después de su obtención, y no en un año como en el Reino Unido.

La remuneración de la Junta, se encuentra clasificada de manera individualizada y por su composición como se ve en la siguiente tabla:

Tabla 3.2.2.6.1: Remuneración del Consejo del Bank of Ireland del 2014

	Gross salary (1-3)	Fees (4)	Performance bonus (5)	Other remuneration (6)	Pension funding contributions (7)	Total 2014 before amounts waived	Amounts waived during the year (8)	Total 2014 (after amounts waived) (9)
Governor								
A Kane	394	59		37		490		490
Deputy Governor								
P O'Sullivan	126					126		126
Executive Directors								
R Boucher	690			34	237	961	(118)	843
A Keating	390			31	35	456		456
Non-executive Directors								
K Atkinson		102				102		102
P Butler		87				87		87
T Considine		98				98		98
P Haren		147				147		147
P Kennedy		81				81		81
D Marston		79				79		79
B Martin		63				63		63
P Mulvihill		79				79		79
W L Ross Jr (retired 9 June 2014)		*28				28		28
J Walsh (ceased to be a Director following his death on 9 November 2014)		*82				82		82
Totals	1,600	905		102	272	2,879	(118)	2,761
Ex-gratia payments paid to former Directors / dependents						201		201

Fuente: Bank of Ireland

3.3. CONCLUSIÓN

Tras evaluar cómo es aplicado el gobierno corporativo en España e Irlanda, existen muchas similitudes debido a la gran globalización pero también existen diferencias debido a la alta dependencia de Irlanda con la normativa del Reino Unido. Las principales características de ambos modelos de gobierno corporativo se recogen en el siguiente cuadro:

Tabla 3.3.1: Comparación del gobierno corporativo entre España e Irlanda

	ESPAÑA	IRLANDA
MODELO CORPORATIVO	Continental	Anglosajón
ÁMBITO APLICACIÓN	Sociedades cotizadas	Sociedades cotizadas
TAMAÑO ACCIONISTAS	Grande (alta concentración)	Pequeño
ESTRUCTURA CÓDIGO	Principios, características y recomendaciones	Recomendaciones
SISTEMA DE GESTIÓN	Monista, aunque puede ser dualista	Monista
DIRECTIVOS INDEPENDIENTES	Relación proporcional	Mayoría
COMITÉS		
AUDITORÍA	SÍ	SÍ
REMUNERACIONES	SÍ (separado o junto con el de nombramiento)	SÍ (separado)
NOMBRAMIENTO	SÍ (separado o junto con el de remuneraciones)	SÍ (separado)
EJECUTIVA	SÍ	NO
TAMAÑO CONSEJO	Entre 5 y 15	No se detalla
REUNIONES CONSEJO	Al menos cada 8 veces al año	No se detalla
EVALUACIÓN	Cada 3 años(externa); anual (consejo)	Anual
FUNCIÓN DE CONTROL DE RIESGOS	SÍ (bajo supervisión Comité Auditoría)	SÍ (Comité Auditoría y Consejo)
REMUNERACION CONSEJO	Información individualizada	Información individualizada

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se recoge en la tabla anterior, se puede observar que ambos códigos recogen características similares como la introducción de comisiones delegadas del consejo (comisión de auditoría, comisión de remuneraciones y comisión de nombramiento). No obstante, también presentan ciertas diferencias. El código español detalla en mayor medida cuestiones como el tamaño del consejo, el número de reuniones del consejo, etc. cuestiones que se incluyen de un modo más general en el código irlandés.

4. CASOS DE EMPRESAS

En la última parte del desarrollo de este trabajo se va a proceder a explicar cómo ha afectado la gestión y la realización de un buen gobierno corporativo, tanto de forma exitosa o no, a dos empresas. De esta forma, el trabajo adquiere un enfoque más práctico. . Para ello se ha seleccionado como ejemplo de una práctica de gobierno corporativo que ha fracasado el caso de Abengoa mientras que como caso de éxito se ha elegido el ejemplo de Inditex.

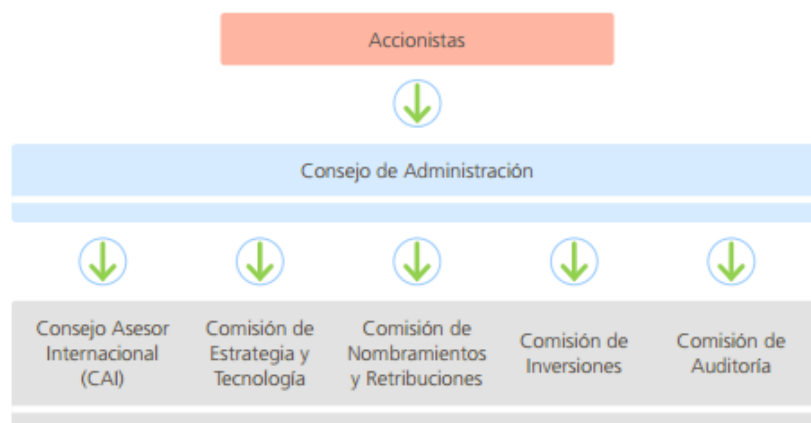
4.1. FRACASO DEL GOBIERNO CORPORATIVO. El caso de Abengoa.

4.1.1 Información de la empresa

Abengoa es una compañía dedicada al sector de la energía y del medioambiente, aplicando energías renovables. Fue fundada en 1941 en Sevilla por Javier Benjumea y José Manuel Abaurre. En 1996 empezó a cotizar en la Bolsa de Madrid y ha formado parte del Ibex 35 en diversas ocasiones, siendo su última salida en noviembre de 2015. Actualmente está presente en más de 70 países, principalmente Estados Unidos y Brasil.

Los órganos de gobierno, representados en el informe de gobierno corporativo de la empresa, están formados por:

Figura 4.1.1.1: Estructura de Gobierno Corporativo de Abengoa



Fuente: Informe Anual de Gobierno Corporativo (2015)

A simple vista Abengoa es una empresa que dispone de todos los órganos que posee una gran sociedad que cotiza en el mercado de valores pero en el segundo semestre de 2015 vivió una de las mayores crisis de una empresa que formaba parte del Ibex-35, llegando incluso a protagonizar una de las mayores posibles quiebras de España.

4.1.2 Crisis de Abengoa

El 3 de agosto de 2015, Abengoa anunció que iba a realizar una ampliación de capital de aproximadamente 650 millones de euros (un 50% de su capitalización bursátil). Una de las principales razones de esta ampliación fue la reducción de su gran deuda corporativa, estimada en unos 300 millones de euros. El día del anuncio, el precio de las acciones se desplomó, con caídas del 21%. Esta situación de deuda extrema no gustó a las entidades financieras, que ya le habían solicitado un préstamo a Abengoa por valor de 1.400 millones de euros, entre las cuales se encontraba Citigroup, un banco americano que fue el principal inversor de la empresa y permitió la salida de la empresa en la Bolsa de Nueva York. Esta desconfianza, por parte de los inversores, hizo que el precio de las acciones se derrumbara, tanto en la Bolsa de Madrid como en la de Nueva York.

A los problemas financieros se les sumó: el cambio del Consejero Delegado (CEO) de la empresa, que aún con los problemas financieros era una de las empresas que mejor pagaba a sus directivos y que la empresa ocultaba información a la CNMV en materia de retribuciones.

Para salvar la ampliación, uno de sus fundadores, la familia Bejumea, siendo el mayor accionista de la sociedad, se comprometió a acudir a la ampliación de capital.

En septiembre, la situación extrema de Abengoa, hizo que el gobierno tomara partida en la negociación para obtener financiación de los bancos.

Finalmente, los principales bancos aceptaron la ampliación de capital y otorgaron otro préstamo a Abengoa. En total la deuda de la sociedad con las entidades financieras ascendía a 20.265 millones de euros (la mitad de todo el rescate financiero). A cambio

de la financiación, el presidente y fundador de la empresa, Felipe Bejumea, debía presentar su dimisión además de suspender el dividendo de los accionistas y la venta de activos.

En octubre, el grupo Gestamp, anunció la entrada en el accionariado de Abengoa tras inyectar 250 millones de euros y adquirir el 28% de los derechos de suscripción. Esto permitió la subida del precio de las acciones. Sin embargo en noviembre, el grupo declinó la oferta, debido al desconocimiento total de la situación de la empresa.

Finalmente, el 25 de noviembre, Abengoa se acogió al concurso de acreedores para alcanzar un acuerdo de refinanciación, ostentando el récord de la mayor suspensión de pagos de una empresa española. Esto llevó consigo graves consecuencias para la empresa:

- La dimisión del Consejero Delegado, Santiago Saeghe, pasando a desempeñar todas sus funciones el presidente de la compañía.
- Demandas por parte de inversores y otros organismos debido a su mala gestión.
- Expulsión del Ibex-35
- Reducción de la plantilla
- Destitución del Presidente por parte del Consejo de Administración.

Finalmente, en Marzo de 2016 Abengoa llega a un acuerdo ‘in extremis’ con sus acreedores que le permitió salir del concurso de acreedores. Sin embargo las dudas no se han disipado ya que la empresa ha tenido pérdidas en el primer trimestre de este año (340 millones), ha anunciado más despidos y su auditoría interna ha reflejado la existencia de un ‘nuevo’ agujero en las cuentas de Abengoa, por lo que la situación de la empresa es todavía una incertidumbre.

En términos prácticos, esta gráfica, publicada en el diario El Economista, refleja la evolución del precio de la acción de Abengoa desde finales de Julio del año pasado, días antes del anuncio de la ampliación, hasta principios de Junio de 2016.

Gráfico 4.1.2.1. Evolución cotización acción de Abengoa. Julio 2015-Junio 2016



Fuente: El Economista (Edición digital) (2016)

El precio de la acción ha sufrido una fuerte tendencia bajista, pasando de los 2.65€/acción en Julio de 2015 a los 0.46 €/acción el día 8 de Junio de este año.

4.1.3 ¿Por qué la gestión de Abengoa ha sido un fracaso, en términos de gobierno corporativo?

Abengoa es una de las numerosas empresas que obtuvieron un alto valor vía endeudamiento, especialmente a través de préstamos a las entidades bancarias, en los años previos a la crisis financiera. Pero una vez llegada la crisis, Abengoa y otras muchas empresas, no han podido hacer frente a ese gran endeudamiento.

Sin embargo, Abengoa ha incumplido uno de los grandes principios del gobierno corporativo: la transparencia en la información de hechos relevantes. La dirección de Abengoa, encabezada por su Presidente y su Consejero Delegado, ha estado ocultando la verdadera situación de la empresa no sólo a sus accionistas, sino a otros entes como la CNMV y sus acreedores. Esto ha afectado gravemente a la gestión de la empresa, ya que ha generado una ola de incertidumbre en sus accionistas, algunos abandonando su inversión, y a las entidades financieras, principales acreedores y que han protagonizado un papel vital en la supervivencia de Abengoa. Además, otros grupos de interés se han visto afectados como los propios trabajadores, los mercados y otros organismos.

Como consecuencia de todo ello, la dirección y el Consejo de Administración se ha visto renovado en varias ocasiones, intentando destituir a los culpables de la mala gestión de Abengoa.

En el anexo II se analiza el grado de cumplimiento de las recomendaciones del Código de buen gobierno, establecido por la CNMV. Abengoa es la que menos recomendaciones cumple en comparación con las otras dos compañías analizadas. Por tanto, podríamos decir que la falta de transparencia así como el no seguimiento de las recomendaciones de buen gobierno pueden ser dos de los desencadenantes de la crisis de gobierno corporativo de Abengoa.

4.2. ÉXITO DEL GOBIERNO CORPORATIVO. El caso de Inditex.

En 2015, el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOR), publicó el ranking de las mejores empresas con mayor responsabilidad y gobierno corporativo. Las tres primeras posiciones fueron para: ONCE (que consiguió la máxima puntuación de 10.000 puntos), Mercadona (9.400) e Inditex (9.236 que ocupaba la primera posición en 2014). Para este trabajo, se va a analizar Inditex puesto que es la sociedad cotizada. ONCE y Mercadona son dos ejemplos por los que el gobierno corporativo se puede aplicar en sociedades no cotizadas.

4.2.1 Información de la empresa

Inditex es el mayor grupo español del sector textil y uno de los mayores del mundo. Desde su fundación en 1963 por Amancio Ortega, la empresa se ha ido expandiendo hasta tener una fuerte presencia internacional.

Según recogen los estatutos del grupo, el Consejo de Administración: desarrollará sus funciones de conformidad con el interés social, entendido como la viabilidad y la maximización del valor de la empresa a largo plazo en interés común de todos los accionistas, lo que no deberá impedir la consideración de los demás intereses legítimos, públicos o privados, que confluyen en el desarrollo de toda actividad empresarial, y especialmente los de los otros “grupos de interés” de la Sociedad: empleados, clientes, proveedores y sociedad civil en general. El Consejo determinará y revisará las estrategias empresariales y financieras de la Sociedad a la luz de dicho criterio, procurando establecer un equilibrio razonable entre las propuestas elegidas y los riesgos asumidos.”

De esta forma, Inditex entiende el gobierno corporativo como el instrumento necesario para poder cumplir obtener valor en el largo plazo, a través de una Dirección que debe actuar con ética y transparencia y debe estar sujeta a control interno y externo. Este buen gobierno corporativo forma parte de una responsabilidad social corporativa, en un sentido amplio, ya que es un instrumento estratégico para la eficiencia de la empresa, y la consecución de ventajas competitivas y de la sostenibilidad medioambiental en unión con la responsabilidad social.

Figura 4.2.1.1: Normativa Interna del Grupo Inditex

Norma Interna	Órgano competente	Fecha aprobación / última modificación
Estatutos Sociales	Junta General de Accionistas	15-07-2014
Reglamento de la Junta General de Accionistas	Junta General de Accionistas	15-07-2014
Reglamento del Consejo de Administración	Consejo de Administración	12-06-2012
Reglamento Interno de Conducta de Inditex y su grupo de sociedades en materias relativas a los mercados de valores (RIC)	Consejo de Administración	13-06-2006
Código de Conducta y Prácticas Responsables	Consejo de Administración	17-07-2012
Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores	Consejo de Administración	17-07-2012
Reglamento del Comité de Ética	Consejo de Administración	17-07-2012
Procedimiento del Canal de Denuncias	Consejo de Administración	17-07-2012
Manual de prevención de riesgos penales	Consejo de Administración	17-07-2012

Fuente: Web Corporativa Inditex

Además todos los años Inditex publica el Informe de Gobierno Corporativo en el que incluye varios de los aspectos más relevantes de la gestión del grupo, resumidos en estos apartados:

- Estructura de propiedad
- Junta General de Accionistas
- Consejo de Administración
- Comisiones del Consejo de Administración
- Remuneraciones
- Alta Dirección
- Operaciones vinculadas y situaciones de conflicto de interés
- Transparencia e independencia
- Código de Conducta y Prácticas Responsables y Comité de Ética

4.2.2. Informes de la Cuentas Anuales relacionados con el GC

Además Inditex elabora varios informes, cuyo objetivo principal es informar a los accionistas de la gestión del grupo, que quedan recogidos en sus cuentas anuales:

4.2.2.1. Informe económico financiero

Este informe recoge los datos financieros del grupo más relevantes, resumidos en las Cuentas Anuales consolidadas.

4.2.2.2 Informe de gestión consolidado

Elaborado por la dirección del grupo, en este informe se destacan los principales hechos financieros y no financieros que afectan a la gestión de la sociedad. Por ejemplo, en los principales hechos financieros destacan las ventas según trimestres, negocios o mercados, datos financieros que afectan a los inversores como el ROE.

Por otra parte, el informe aporta datos no financieros como la estructura organizativa del grupo, programas de sostenibilidad, medioambiente y personal que se van a implantar o los principales riesgos o incertidumbres para la sociedad, entre el que se encuentra el relativo a gobierno corporativo. En él se incluye el riesgo de que exista una mala gestión por parte de la dirección que pudiera comprometer el cumplimiento de las normas de Gobierno Corporativo y de transparencia. Para hacer frente a estos riesgos, el grupo posee un sistema de control de riesgos.

4.2.2.3. Sistemas de control de riesgos

Sistema impulsado por el Consejo de Administración y la Alta Dirección, que tiene por objetivo principal proporcionar una seguridad razonable en la consecución de los objetivos establecidos por el Grupo, aportando a los accionistas, a otros grupos de interés y al mercado en general, un nivel de garantías adecuado que asegure la protección del valor generado.

Para ello existe una Política de Gestión de Riesgos del Grupo que establece los principios básicos, factores de riesgo clave y el marco general de actuación para la gestión y control de los riesgos que afectan al Grupo. Entre las políticas desarrolladas e implementadas por estas áreas para la gestión de las distintas tipologías de riesgos, destacan: Política de Inversiones, gestión de pagos, gestión del riesgo del tipo de cambio, apoderamientos, conducta y prácticas responsables, conducta de fabricantes y

proveedores, prevención de riesgos laborales, gestión de riesgo medioambiental, seguridad de la información, y por último de salud y seguridad de producto. (Safe to Wear y Clear to Wear)

4.2.2.4. SCIIF: Sistemas internos de control y gestión de riesgos en relación con el proceso de emisión de la información financiera.

El SCIIF fue promulgado por la CNMV en 2010, como instrumento de fiabilidad de la información financiera que las empresas lanzaban al mercado.

Este informe evalúa el sistema de control interno de la información financiera: los departamentos y los organismos que manejan la información (Consejo de Administración, Comité de Auditoría, y otros departamentos), mecanismos de control, su publicación y comunicación, y por último el informe de auditoría externa, que avale la fiabilidad de dicha información.

4.2.2.5. Comité de auditoría y control.

Trata aspectos relacionados con el Comité de Auditoría: origen, evolución, regulación, composición, actividades realizadas a lo largo del ejercicio.

4.2.2.6. Comité de nombramientos y retribuciones

Guardando la misma estructura del apartado anterior, esta parte trata del Comité de Nombramientos y Retribuciones.

4.2.3 ¿Por qué la gestión de Inditex es un éxito en términos de gobierno corporativo?

Inditex es uno de los principales grupos empresariales del mercado español. En 2015 obtuvo un beneficio de 1,660 mil millones de euros mayor que su resultado del ejercicio anterior (según publica sus Cuentas Anuales). Este hecho es una de sus consecuencias de la buena gestión llevada por el grupo. Inditex realiza varias políticas y publica varios

informes, algunos descritos anteriormente, con el objetivo de maximizar la información para sus accionistas y otros grupos de interés.

Además Inditex cumple en mayor medida las recomendaciones de la CNMV en comparación con el caso de Abengoa. Por lo tanto, podría establecerse una relación positiva entre buena gestión y el grado de cumplimiento del código de buen gobierno. Es decir, la mayor transparencia que ofrece Inditex así como el mayor grado de cumplimiento con las recomendaciones sobre buen gobierno, son un ejemplo indicativo de una compañía de éxito no sólo en términos económicos sino también en términos de buen gobierno.

5. CONCLUSIONES

Uno de los objetivos de este trabajo, era comprobar si el concepto de gobierno corporativo era compatible con el resto de empresas. La respuesta es afirmativa, ya que se han dado casos de organizaciones que han implantado códigos de buen gobierno para empresas no cotizadas e incluso para PYMES. Las bases de gobierno corporativo son prácticamente las mismas, buscando la mejor gestión de la empresa para obtener el máximo valor económico y social. La principal diferencia es el tipo de propietario o quién es el principal receptor de la información de gobierno corporativo.

La segunda parte del informe, se ha centrado en las similitudes y diferencias entre España e Irlanda en el marco del gobierno corporativo. Para ello se ha analizado la historia de cada país en dicha materia, así como la estructura y partes de cada código aplicándolos a dos empresas de cada país. Tras ello, se ha comprobado que existen muchas similitudes entre ambos países debido a su pertenencia a la Unión Europea y al fenómeno de la globalización. Sin embargo, existen también diferencias debido a la alta dependencia de Irlanda con el Reino Unido. Además otra diferencia es que el código español es más detallado que el irlandés, de carácter más general.

En la última parte del trabajo, se ha analizado el caso de dos sociedades cotizadas españolas, Abengoa e Inditex para saber cómo el desarrollo de buenas y malas prácticas de buen gobierno corporativo afectan a la gestión de las empresas.

Analizando el caso de éxito de Inditex, siendo una de las empresas españolas en referencia al gobierno corporativo, se pueden destacar las siguientes buenas prácticas:

- Publicación de informes para maximizar la información al accionista
- Normativa interna estable: estatutos,
- Transparencia y veracidad de los datos.
- Seguimiento de las recomendaciones de la CNMV.
- Buena relación con los accionistas y grupos de interés

Por el contrario, Abengoa ha sufrido una de las mayores crisis que ha tenido una sociedad española. La empresa llevó a cabo una serie de malas prácticas y una mala

gestión de ellas, que originó dicha crisis. Como consecuencia, Abengoa se enfrentó al mayor concurso de acreedores de la historia. Algunas de estas malas prácticas se pueden resumir en:

- Consejo de administración inestable.
- Perfil del consejo de administración: consejeros que anteponían sus propios intereses sobre la gestión de la empresa y los accionistas, creando un grave problema de agencia.
- Alto endeudamiento, que puede originar un problema de solvencia y graves consecuencias financieras para la empresa
- Ocultar información y/o la situación real de la empresa a los accionistas y grupos de interés.

El análisis de estas dos empresas puede servir como ejemplo de buenas y malas prácticas en torno al gobierno corporativo. Estas buenas y malas prácticas pueden tener aplicación para todas las empresas, sin importar el tamaño o tipo de sociedad.

6. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

- ABENGOA (2015). *Informe de Gobierno Corporativo 2015*.
http://www.abengoa.es/export/sites/abengoa_corp/resources/pdf/gobierno_corporativo/informes_anuales/2015/Tomo3/2015_Tomo3_IA_7.pdf [Acceso 08/06/2016]
- ALCEDAY, S. (2014). *La crisis relaja su ritmo de destrucción de empresas*.
<http://www.abc.es/economia/20140226/abci-crisis-destruccion-empresas-201402251949.html>. [Acceso 15/02/2016]
- A&L GOODBOOY (2010). *New corporate Governance regime to apply to listed Irish Public companies*. <http://www.algoodbody.com/knowledge.jsp?i=2212> [Acceso: 27/04/2016]
- BANK OF IRELAND (2014). *Corporate Governance Statement*.
<https://www.bankofireland.com/fs/doc/wysiwyg/corporate-governance-statement-2014.pdf> [Acceso: 28/04/2016]
- BBVA (2015). *Informe Anual de Gobierno Corporativo*.
https://accionistaseinversores.bbva.com/TLBB/fbinir/mult/Informeannualdegobiernocorporativo_tcm926-569185.pdf [Acceso: 04/04/2016]
- BENAVIDES FRANCO, J. (2005). *Historia del Gobierno Corporativo*.
[file:///C:/Users/Sonia/Desktop/TFG/Historia%20del%20Gobierno%20Corporativo%20\(14\).pdf](file:///C:/Users/Sonia/Desktop/TFG/Historia%20del%20Gobierno%20Corporativo%20(14).pdf) [Acceso: 09/02/2016]
- BIOGRAFÍAS Y VIDAS (2004). *Biografía de Adam Smith*.
<http://www.biografiasyvidas.com/monografia/smith/> [Acceso: 09/02/2016]
- CANALS, J (2010). *La mejora del gobierno corporativo: algunas reflexiones desde la crisis financiera*.
[http://accid.org.mialias.net/revista/documents/La_millora_del_govern_corporatiu\(D\).pdf](http://accid.org.mialias.net/revista/documents/La_millora_del_govern_corporatiu(D).pdf) [Acceso 17/02/2016]
- COMISIÓN DEL MERCADO NACIONAL DE VALORES (CNMV) (1998). *Comisión Olivencia. El Gobierno de las Sociedades Cotizadas*.
<http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/govsocot.pdf> [Acceso 22/02/2016]
- COMISIÓN DEL MERCADO NACIONAL DE VALORES (CNMV) (2003). *Comisión Aldama. Informe de la Comisión Especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados en las sociedades cotizadas*.
<http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/INFORMEFINAL.PDF> [Acceso 22/02/2016].
- COMISIÓN DEL MERCADO NACIONAL DE VALORES (CNMV) (2006). *Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas. Informe Conthe*.

http://www.cnmv.es/Portal/~/_verDoc.axd?t={aab002d2-0268-4a1e-8dda-cf8f9c0123db}
[Acceso 22/02/2016]

COMISIÓN DEL MERCADO NACIONAL DE VALORES (CNMV) (2013). *Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas*.
http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CUBGrefundido_JUNIO2013.pdf [Acceso 22/02/2016].

COMISIÓN DEL MERCADO NACIONAL DE VALORES (CNMV) (2015). *Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas*.
http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo_buen_gobierno.pdf
[Acceso 22/02/2016]

COMISIÓN DEL MERCADO NACIONAL DE VALORES (CNMV) (2013). *Informe anual de gobierno corporativo de las sociedades cotizadas del IBEX-35*.
http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/IAGC_IBEX35_2013.pdf
[Acceso 04/04/2016]

CONFECÁMARAS. *¿Qué es el Gobierno Corporativo?*
<http://www.confecamaras.org.co/gobierno-corporativo/165-que-es-gobierno-corporativo>
[Acceso 12/04/2016]

CRESPO ESPERT, J. CRECENTE ROMERO.F, MIR FERNÁNDEZ. C
(2014). *Gobierno corporativo de las sociedades no cotizadas*. [Acceso 16/02/2016].

DIRECCIÓN GENERAL DE INDUSTRIA Y DE LA PYME. (2014). *Cifras Pyme 2014*. http://orientacionyempleo.usj.es/sites/default/files/CifrasPYME_enero2014.pdf
[Acceso 15/02/2015]

DIRECCIÓN GENERAL DE INDUSTRIA Y DE LA PYME. (2015). *Retrato de la Pyme 2015*. http://www.ipyme.org/publicaciones/retrato_pyme_2015.pdf [Acceso 15/02/2016]

EL CONFIDENCIAL EDICIÓN DIGITAL (2016). Noticias relacionadas con Abengoa.
<http://www.elconfidencial.com/buscar/2-6-1-3/0/1/10/desc/abengoa/> [Acceso: 07/06/2016]

GONZÁLEZ ESTEBAN, E. (2000). *Análisis ético del Informe Cadbury: aspectos financieros del gobierno de las sociedades*.
<http://www.eticaed.org/10.Gonz%00lez00.pdf>. [Acceso: 10/02/2016]

INDITEX (2014). *Memoria Anual 2014*. http://static.inditex.com/annual_report_2014/
[Acceso 03/06/2016]

INDITEX (2015). *Informe Anual de Gobierno Corporativo 2015*.
<https://www.inditex.com/documents/10279/16953/IAGC+2015+definitivo+ESP.pdf/1dda4423-6302-4c9b-ae10-b34eb6c05ab2> [Acceso 08/06/2016]

INSTITUTO DE CONSEJEROS ADMINISTRADORES (ICA) (2005). *Principios de buen gobierno para empresas no cotizadas*.

http://iconsejeros.com/sites/default/files/archivos/documentos/4-1aediccion-1108_PBGC-No-cotizadas.pdf

[Acceso 11/02/2016]

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (IFC) (2010). *Guía Práctica de Gobierno Corporativo*.

http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/0592ae0048a7e3e49a77df6060ad5911/Spanish_Practical_Guide_Full.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=0592ae0048a7e3e49a77df6060ad5911 [Acceso 11/02/2016]

IRISH ASSOCIATION INVESTMENT MANAGERS (IAIM) (1999). *Corporate Governance, Share Options and other Incentive Scheme Guidelines*.

<http://www.ecgi.org/codes/documents/iaim.pdf> [Acceso: 05/04/2016]

IRISH STOCK EXCHANGE (ISE) (2014). *The Irish Corporate Governance Annex*.

<http://www.ise.ie/Products-Services/Sponsors-and-Advisors/Irish-Corporate-Governance-Annex.pdf> [Acceso: 27/04/2016]

LÓPEZ HERRERA, F.; RÍOS SZALAY, J. (2005). *Resumen de los principios de la OCDE para el gobierno corporativo*.

<http://www.ejournal.unam.mx/rca/216/RCA21608.pdf> [Acceso: 10/02/2016].

MERCO (2015). *Ranking MERCO Responsabilidad y Gobierno Corporativo*.

<http://merco.info/es/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo> [Acceso 31/05/2016]

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE) (2004) *Corporate Governance Principles*.

<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf> [Acceso: 11/02/2016]

PUENTES POYATOS, R; VELASCO GÁMEZ, M; VILAR HERNÁNDEZ, J. (2009). *El buen gobierno en las sociedades cooperativas*.

<http://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/viewFile/REVE0909230118A/18741> [Acceso 11/02/2016]

QUINTANA, J. (2012). *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares*.

<http://www.iefamiliar.com/publicaciones/guia-practica-para-el-buen-gobierno-de-las-empresas-familiares> .[Acceso 15/02/2016]

FINANCIAL REPORTING COUNCIL (2014). *The UK Corporate Governance Code*.

<https://www.frc.org.uk/getattachment/b0832de2-5c94-48c0-b771-ebb249fe1fec/The-UK-Corporate-Governance-Code.aspx> [Acceso 28/04/2016]

TRICKER, B. (2009). *Corporate Governance*. Oxford University Press. Nueva York.

WIKICOACHING BIBLIOTECA VIRTUAL (2009). *Concepto de problema de agencia*.

<http://ciempre.wikidot.com/problema-de-agencia> [Acceso: 09/02/2016]

7. ANEXOS

ANEXO I: LISTADO DE PRINCIPIOS CÓDIGO BUEN GOBIERNO ESPAÑA

Aspectos generales

1. Como regla general, deberían evitarse las medidas estatutarias cuya finalidad esencial sea dificultar las posibles ofertas públicas de adquisición.
2. Cuando coticen varias sociedades pertenecientes a un mismo grupo deben establecerse las medidas adecuadas para proteger los legítimos intereses de todas las partes involucradas y solventar los eventuales conflictos de intereses.
3. Las sociedades deben informar con claridad en la junta general sobre el grado de cumplimiento de las recomendaciones del Código de buen gobierno.
4. Las sociedades cotizadas deben contar con una política pública de comunicación y contactos con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto.
5. Los administradores deben realizar un uso limitado de la facultad delegada de emitir acciones o valores convertibles con exclusión del derecho de suscripción preferente y facilitar adecuada información a los accionistas sobre dicha utilización.

Junta general de accionistas

6. La junta general de accionistas debe funcionar bajo principios de transparencia y con información adecuada.
7. La sociedad debe facilitar el ejercicio de los derechos de asistencia y participación en la junta general de accionistas en igualdad de condiciones.
8. La política sobre primas de asistencia a la junta general de accionistas debe ser transparente.

Consejo de administración

9. El consejo de administración asumirá, colectiva y unitariamente, la responsabilidad directa sobre la administración social y la supervisión de la dirección de la sociedad, con el propósito común de promover el interés social.
10. El consejo de administración tendrá la dimensión precisa para favorecer su eficaz funcionamiento, la participación de todos los consejeros y la agilidad en la toma de decisiones, y la política de selección de consejeros promoverá la diversidad de conocimientos, experiencias y género en su composición.

11. El consejo de administración tendrá una composición equilibrada, con una amplia mayoría de consejeros no ejecutivos y una adecuada proporción entre consejeros dominicales e independientes, representando estos últimos, con carácter general, al menos la mitad de los consejeros.
12. Las causas de separación y dimisión de los consejeros no condicionarán su libertad de criterio, protegerán la reputación y crédito de la sociedad, tendrán en cuenta el cambio de circunstancias sobrevenidas y garantizarán la estabilidad en el cargo de los consejeros independientes que mantengan dicha condición y no incumplan sus deberes.
13. Los consejeros dedicarán el tiempo suficiente para el eficaz desarrollo de sus funciones y para conocer el negocio de la sociedad y las reglas de gobierno que la rigen, participando en los programas de orientación y actualización que organice la sociedad.
14. El consejo de administración se reunirá con la frecuencia necesaria para el correcto desarrollo de sus funciones de administración y supervisión y con la presencia de todos o una amplia mayoría de sus miembros.
15. Los consejeros contarán con información suficiente y adecuada para el ejercicio de sus funciones y tendrán derecho a obtener de la sociedad el asesoramiento preciso.
16. El presidente es el máximo responsable del eficaz funcionamiento del consejo de administración y, en caso de ser también ejecutivo de la sociedad, se ampliarán las competencias del consejero independiente coordinador.
17. El secretario del consejo de administración facilitará el buen funcionamiento del consejo de administración.
18. El consejo evaluará periódicamente su desempeño y el de sus miembros y comisiones, contando con el auxilio de un consultor externo independiente al menos cada tres años.
19. La comisión ejecutiva, en caso de existir, tendrá una composición por categorías similar a la del propio consejo de administración, al que mantendrá puntualmente informado de las decisiones que adopte.
20. La comisión de auditoría, además de cumplir los requisitos legales, estará compuesta por una mayoría de consejeros independientes y sus miembros, en particular el presidente, se designarán teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o gestión de riesgos, y sus normas de funcionamiento reforzarán su especialización, independencia y ámbito de actuación.

21. La sociedad dispondrá de una función de control y gestión de riesgos ejercida por una unidad o departamento interno, bajo la supervisión directa de la comisión de auditoría o, en su caso, de otra comisión especializada del consejo de administración.
22. La comisión de nombramientos y retribuciones, que en las sociedades de elevada capitalización serán dos comisiones separadas, además de cumplir los requisitos legales, estará compuesta por una mayoría de consejeros independientes y sus miembros se designarán teniendo en cuenta los conocimientos, aptitudes y experiencia necesarios, y sus normas de funcionamiento reforzarán su especialización, independencia y ámbito de actuación.
23. La composición y organización de las comisiones que, en el ejercicio de sus facultades de auto-organización, constituyan las sociedades deben ser similares en su configuración a las de las comisiones legalmente obligatorias.
24. La sociedad promoverá una política adecuada de responsabilidad social corporativa, como facultad indelegable del consejo de administración, ofreciendo de forma transparente información suficiente sobre su desarrollo, aplicación y resultados.
25. La remuneración del consejo de administración será la adecuada para atraer y retener a los consejeros del perfil deseado y retribuir la dedicación, cualificación y responsabilidad que exija el cargo pero sin comprometer la independencia de criterio de los consejeros no ejecutivos, con la intención de promover la consecución del interés social, incorporando los mecanismos precisos para evitar la asunción excesiva de riesgos y la recompensa de resultados desfavorables.

**ANEXO II: LISTADO DE RECOMENDACIONES CÓDIGO BUEN GOBIERNO
ESPAÑA**

RECOMENDACIONES	BBVA	ABENGOA	INDITEX
1. Limitaciones estatutarias.	SI	SI	SI
2. Cotización de sociedades integradas en grupos.	NO	SI	NO
3. Información sobre el seguimiento de las recomendaciones de gobierno corporativo.	SI	NO	SI
4. Reuniones y contactos con accionistas.	SI	SI PAR	SI
5. Ejercicio de la facultad delegada de emisión de acciones o valores convertibles.	SI	SI PAR	SI
6. Publicación de informes.	SI	SI PAR	SI
7. Transmisión de las juntas de accionistas vía internet	SI	NO	SI
8. Comisión de auditoría	SI	SI PAR	SI
9. Publicación de requisitos de titularidad de acciones	SI	SI	SI
10. Transparencia de los votos	NO	NO	NO
11. Primas de asistencia	NO	NO	NO
12. Responsabilidad consejo de administración	SI	SI	SI
13. Tamaño consejo de administración	SI	SI	SI
14. Selección de consejeros	SI	SI PAR	SI
15. Consejeros dominicales e independientes	SI	SI	SI
16. Porcentaje de consejeros dominicales	SI	SI	SI
17. Porcentaje de consejeros independientes	SI	SI	SI
18. Información sobre consejeros	SI	SI	SI
19. Razones nombramiento consejeros dominicales	NO	SI PAR	NO
20. Dimisión de consejeros dominicales	SI	SI	SI
21. Destitución de consejeros independientes	SI	SI	SI
22. Expulsión consejeros por procesos judiciales	SI	SI	SI
23. Oposición de los consejeros por propuestas contrarias al interés social	SI	SI	NO
24. Carta de cese	SI	SI	SI
25. Dedicación de los consejeros	SI	SI PAR	SI
26. Frecuencia de las reuniones	SI	SI	SI PAR
27. Inasistencia a las reuniones	SI	SI	SI
28. Preocupación de propuestas	SI	SI	NO
29. Asesoramiento externo	SI	SI	SI
30. Programas de actualización de conocimientos	SI	SI	SI
31. Orden del día	SI	SI	SI
32. Opinión y movimientos de los accionistas más relevantes	SI	SI	SI
33. Funciones del Presidente	SI	SI PAR	SI
34. Funciones del Presidente en el caso de un consejo coordinador	SI	SI PAR	SI
35. Secretario	SI	SI PAR	SI
36. Evaluación	SI	SI PAR	SI
37. Estructura comisión ejecutiva	SI PAR	NO	SI

38. Información entre comisión ejecutiva y administración	SI	NO	SI
39. Miembros de la comisión de auditoría	SI	SI	SI
40. Auditoría interna supervisada por el comité de auditoría.	SI	SI PAR	SI
41. Información al comité de auditoría del responsable de auditoría interna	SI	SI	SI
42. Funciones del comité de auditoría	SI	SI PAR	SI
43. Convocatoria del comité de auditoría de cualquier empleado o directivo	SI	SI	SI
44. Informe previo del comité de auditoría al consejo	SI	SI	SI
45. Política de control y riesgos	SI	SI	SI
46. Control y riesgos bajo supervisión de la comisión de auditoría	SI	SI PAR	SI
47. Miembros de la comisión de nombramiento y retribuciones	SI	SI	SI
48. Comisión de nombramiento y retribuciones separada	SI	NO	SI
49. Funciones de la comisión de nombramientos	SI	SI	SI
50. Funciones comisión de retribuciones	SI	SI PAR	SI
51. Consulta de la comisión de retribuciones en materias sobre consejeros ejecutivos.	SI	SI	SI
52. Composición y funcionamiento de la comisión de supervisión	SI	SI PAR	NO
53. Cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo	SI	SI PAR	SI
54. Política social corporativa	SI	SI	SI
55. Información sobre responsabilidad social corporativa	SI	SI	SI
56. Remuneración consejeros razonable	SI	SI	SI
57. Remuneraciones variables y entrega de acciones	SI	SI	SI
58. Composición de las retribuciones variables	SI	SI	SI
59. Pago de la retribución variable	SI	NO	SI
60. Remuneraciones relacionadas con el resultado de la sociedad	SI	SI	SI
61. Porcentaje de remuneración variable sobre acciones	SI	NO	SI
62. Transmisión de acciones	SI PAR	NO	SI PAR
63. Reembolso	SI	SI	SI
64. Pagos por resolución de contrato	SI	SI	SI

SI= Cumple

SI PAR= Cumple parcialmente

NO= No aplicable o no cumple

ANEXO III: APLICACIÓN DEL CÓDIGO DE IRLANDA A LA EMPRESA BANK OF IRELAND.

Composición de la Junta

Court Size and Composition

At close of business on 31 December 2014, the Court comprised twelve Directors: the Governor, who was independent on appointment, two Executive Directors and nine Non-executive Directors, seven of whom have been determined by the Court to be independent Non-executive Directors in accordance with the requirements of the UK Code and Irish Code. All of these Directors served on the Court throughout the year ended 31 December 2014. Joe Walsh served on the Court until his death on 9 November 2014 and Wilbur L Ross Jr resigned as a Director with effect from 9 June 2014. Biographical details, including each Director's background, experience and independence classification, are set out on pages 133 to 138.

Nombramiento

The Group Nomination and Governance Committee ('N&G Committee') is chaired by the Governor and its composition is fully compliant with the Irish Code and the UK Code. Following a review of composition of Court Committees in 2014, the N&G Committee recommended the appointment of one additional independent Non-executive Director to the N&G Committee. On 23 September 2014, the Court approved the appointment of Patrick Kennedy to the N&G Committee with immediate effect. Joe Walsh was a member of the N&G Committee until his death on 9 November 2014. Biographical details, including each

Evaluación

Performance Evaluation

There is a formal process in place for annual evaluation of the Court's own performance, that of its principal Committees and of individual Directors (including the Governor). An evaluation of the Court's performance and that of its Committees is conducted every year, with an externally facilitated review conducted at least every third year. The objective of these evaluations is to review past performance with the aim of identifying any opportunities for improvement, determining whether the Court / Committee as a whole is effective in discharging its responsibilities and, in the case of individual Directors, to determine whether each Director continues to contribute effectively and to demonstrate commitment to the role.

Reelección

Term of Appointment and Re-election of Directors

Non-executive Directors are normally appointed for an initial three year term, with an expectation of a further term of three years, assuming satisfactory performance and subject to the needs of the business, stockholder re-election and continuing fitness and probity. A Non-

Comité de Auditoría

Group Audit Committee (GAC)

At 31 December 2014, the GAC comprised six Non-executive Directors. The Court believes that the GAC as a whole has an appropriate mix of skills and relevant financial / banking experience.
