



Facultad de Ciencias Empresariales y Economía

Ciencias Empresariales

Propuesta de un modelo de prácticas de Buen Gobierno Corporativo para la empresa
LOSCOCOS CIA LTDA basado en los Lineamientos para un Código Latinoamericano de
Gobierno Corporativo de la CAF.

Plan Empresarial

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para la
obtención del título de Ingeniería Comercial con énfasis en Finanzas y Banca

Autor: María Emilia Guarderas Moreno

Profesor Guía: MSc. Javier Carrera V.

Marzo, 2016

Declaración de Aceptación de Norma Ética y Derechos

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de Los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en éste ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura, a la vez que cedo los derechos de publicación a la Universidad de Los Hemisferios. De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee. Asimismo, no podré disponer del contenido de la presente investigación a menos que eleve por escrito el requerimiento para su evaluación a la Comisión Permanente de la Universidad de Los Hemisferios.

María Emilia Guarderas Moreno

171463483-7

Resumen

La gobernanza en las compañías familiares se caracteriza por ser compleja de gestionar y mantener a través de las generaciones, considerando esta problemática se ha visto la necesidad que tiene la empresa familiar Loscocos Cía. Ltda. de implementar un modelo de gobernanza. El presente proyecto propone un modelo de Gobierno Corporativo adaptado a dicha organización, con el fin de brindarle un instrumento que le permita mejorar su toma de decisiones. Las prácticas de Gobierno Corporativo comprenden la armonización y control de las relaciones entre propietarios y administradores; relaciones que al ser estables permiten a la empresa mantenerse activa un periodo de tiempo mayor.

La investigación realizada fue descriptiva y se basó en un análisis cualitativo, obteniendo así información relevante para diseñar una propuesta ajustada a la situación específica de la organización, la cual se sustenta en los lineamientos de la Corporación Andina de Fomento. El modelo elaborado supone principalmente la creación de un Directorio y la formalización de políticas, con ello se podría iniciar con la primera fase de la implementación de buenas prácticas de gobernanza. Se recomienda aplicar el presente modelo a la estructura debido a las implicaciones que generaría al curso empresarial, esto en el ámbito económico como de gestión; ello debido a que las decisiones estratégicas tendrían una visión más amplia al considerar puntos de vista de agentes externos, de socios y administradores.

Palabras Clave Gobierno Corporativo, Directorio, Socio, Alto ejecutivo, Auditoria, Conflicto de interés, Estatuto Social.

Abstract

Governance in family businesses is considered as a complex task to manage and maintain through generations, considering this difficulty it has been detected in the family company Loscocos Cía. Ltda, the need of a governance structure. This project proposes a corporate governance model adapted to the organization, with the purpose to provide a tool that allows it to improve their decision making. Corporate Governance practices include the harmonization and control of relations between owners and managers; stable relationships allow the company to remain active a longer period of time.

The research was descriptive and was based on a qualitative analysis, obtaining relevant information to design an adjusted proposal according to the situation of the organization, which is based on the guidelines of the CAF scheme. The model developed mainly involves the creation of a Directory and the formalization of policies; this will be the initial phase of the implementation of good governance practices. It is recommended to apply this model to the structure due to the implications it would generate the business course, in the economic sphere and management duties; because this strategic decisions would have a wider vision since it involves the participation of external members, partners and managers.

Key Words Corporate Governance, Board, Partner, Senior executive, Audit, Conflict of interest, Statute.

Dedicatoria

A Dios y a la Virgen María por guiarme en este camino, a mis padres por su ejemplo de sacrificio, trabajo y rectitud, a mis hermanas por creer en mí y acompañarme en todo momento, a Mario por darme su incondicional amor, apoyo y motivación, y a mis profesores y compañeros por enriquecer mi aprendizaje durante la carrera.

Índice

Declaración de Aceptación de Norma Ética y Derechos.....	2
Resumen	3
Palabras Clave	3
Abstract	4
Key Words	4
Dedicatoria.....	5
Índice	6
Índice de Tablas.....	8
Índice de Figuras	9
Introducción.....	10
Fundamentación.....	11
Planteamiento del problema.....	11
Objetivos de la investigación	15
Justificación de la investigación	15
Delimitación de la investigación.....	16
Marco Referencial	17
Antecedentes de la Investigación	17
Marco teórico.....	21
Metodología de la Investigación.....	28

Tipo de investigación.....	28
Diseño de la investigación	29
Población.....	30
Resultados de la Investigación	31
Antecedentes de la empresa.....	31
Buenas prácticas de gobierno corporativo que se buscan incorporar	37
Aspecto financiero	52
Conclusiones y recomendaciones	56
Conclusiones	56
Recomendaciones	59
Referencias.....	64
Anexos	67
Anexo 1.....	67

Índice de Tablas

Tabla 1. Resumen de Estudios sobre lineamientos de Gobierno Corporativo	17
Tabla 2. Capital Social.....	36

Índice de Figuras

Figura 1. Resumen de ventas Loscocos Cia Ltda en miles de USD	13
Figura 2. Resumen de los porcentajes de rentabilidad Loscocos Cia Ltda	14
Figura 3. Organigrama Loscocos Cia Ltda	34
Figura 4. Árbol generacional Loscocos Cia Ltda	35

Introducción

La dirección de empresas conlleva una carga de responsabilidades y obligaciones, siendo muchas de ellas trascendentes para la continuidad de la organización. Una de las funciones principales de la gobernanza es la regulación de la relación entre propietarios y administradores, la cual debe ser armonizada y controlada con el fin de cumplir con los intereses de los socios por medio de las habilidades gerenciales de quienes la dirigen. Estas acciones forman parte de lo que son las buenas prácticas de Gobierno Corporativo, las cuales impulsan la perdurabilidad en el tiempo de las sociedades.

En el Ecuador, las empresas familiares representan la gran mayoría de sociedades es por ello que su subsistencia tiene implicaciones para la economía del país y la sociedad en general. Considerando esta situación, el presente proyecto se fundamenta en la evaluación de la situación actual de una empresa familiar ecuatoriana, Loscocos Cía. Ltda., frente a las buenas prácticas de gobernanza socializadas a nivel regional.

Frente al interés de la compañía promover buenas prácticas de gobernanza en su estructura, se ha elaborado un modelo adaptado a su situación, el cual se ha basado principalmente en los lineamientos de la CAF. La investigación realizada pretende conducir a la empresa hacia la buena gobernanza, brindándole una herramienta que pueda utilizar para estructurar medios de control y supervisión internos. La propuesta supone un impacto positivo para la organización ya que por medio de ella podrá mejorar la canalización de los objetivos de los socios y la toma de decisiones del Directorio.

Fundamentación

Planteamiento del problema

Las empresas a nivel mundial tienen una misma esencia, su estructura, la cual se caracteriza por tener propietarios y administradores. Esta combinación ha generado en muchas ocasiones relaciones complejas y conflictivas, lo que ha llevado a tomar medidas que regulen esta problemática. Así es como nacen las prácticas de buena gobernanza a nivel internacional y han sido difundidas hasta ser valoradas en el Ecuador como medidas de alta importancia para las sociedades del país.

En el Ecuador se ha creado el Instituto Ecuatoriana de Gobernanza Corporativa con el fin de fomentar las prácticas de Buen Gobierno Corporativo (BGC) en el país. Este acontecimiento importante, suscitado en el año 2004, ha difundido e impulsado estas prácticas alrededor del país, las cuales se han tornado de interés para varias empresas, quienes buscan implementar este modelo en su estructura. Es por ello, que actualmente se han instituido las prácticas de Gobierno Corporativo (GC) en diversas compañías a nivel nacional.

Los beneficios que conlleva implementar modelo de buena gobernanza han sido cuantificados y medidos de forma tangible en varias investigaciones, uno de ellos lo publica el IFC??, en el que se evidencian ventajas en distintos ámbitos como son una mayor transparencia y oportunidad en el mercado de valores, entre otras. Vale resaltar que en esta investigación se han tomado en cuenta empresas dentro del Círculo de Empresas y se ha comparado su desempeño con compañías que no cuentan con un GC. De forma resumida se encuentran beneficios en indicadores como el ROE, rendimiento de acciones, valor de mercado y costo de capital.

De forma acertada, se ha visto la necesidad de incorporar prácticas de GC en empresas de estructura familiar. Según el Family Firm Institute (FFI, 2014), en el Ecuador, un 90% de

empresas privadas son de carácter familiar, las cuales generan el 51% de empleos y aportan un 93% del PIB; es por esta razón, que la importancia en este sector es trascendental para la continuidad de estas organizaciones.

Debido a las condiciones presentadas en las empresas nacionales se propone un plan de buenas prácticas de GC dirigido a la empresa LOSCOCOS CIA LTDA (LCC); compañía dedicada a la fabricación de envases plásticos y moldes, los cuales se comercializan dentro del sector farmacéutico, químico, cosmético y alimenticio. Según datos actualizados al 2012 de la Superintendencia de Compañías, en el país existen 218 empresas con la misma actividad económica, las cuales encajan dentro de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), utilizado por esta entidad de control y regulación.

LCC inició sus actividades en el año 1985 como una empresa pequeña y familiar, la cual ha ido creciendo hasta contar con una planta de producción de alta tecnología. A la fecha, cuenta con 47 trabajadores en relación de dependencia y maneja estándares exigentes de calidad que garantizan la satisfacción del cliente por el uso de materiales certificados y maquinaria en óptimas condiciones. Actualmente se la puede categorizar como una mediana compañía por su valor de ventas, monto de activos y personal ocupado; se lo determina según la clasificación que acoge la Superintendencia de Compañías de la normativa de la Comunidad Andina de Naciones,

La empresa se renueva diariamente por medio de su alineación a las últimas tendencias de producción y diseño. LCC cuenta con un área de ingeniería y desarrollo, lo que le permitelanzar decenas de productos nuevos al año. En cuanto a los procesos, estos han pasado por una automatización y modernización de su sistema a fin de mejorar su desempeño de la manera más óptima. Durante el 2014, la compañía ha crecido de manera significativa en relación a las otras empresas que pertenecen al mismo sector industrial del plástico, superando los niveles previstos

en los presupuestos y proyecciones para este año, crecimiento derivado principalmente del acercamiento y seguimiento que se lleva con el cliente.

LCC es una es una sociedad familiar compuesta por tres accionistas, quienes tienen la siguiente participación accionaria: (a) el socio mayoritario con el 77% de participaciones; (b) el siguiente socio con el 11.5% de participaciones; y, (c) el tercer socio con el 11.5% de participaciones del capital social pagado y suscrito, cuyo valor a la fecha es de USD 200.000. El socio mayoritario es uno de los socios fundadores, quien al mismo tiempo se desempeña como gerente general, mientras que los otros dos son parte de la tercera generación de la familia, siendo uno de ellos trabajador en la compañía.

El mantenerse como una empresa familiar ha generado cierta resistencia a cambios. Para las industrias de esta índole se presenta un reto generacional por las brechas de edades, donde suelen haber distintas posiciones para encaminar la empresa al futuro debido, toda vez que los objetivos que plantea cada persona varían.

LCC ha presentado un crecimiento importante en los últimos años, lo que ha generado nuevos retos para que la empresa mantenga este curso. En la Figura 1 se resume el comportamiento de ventas en los últimos diez años.

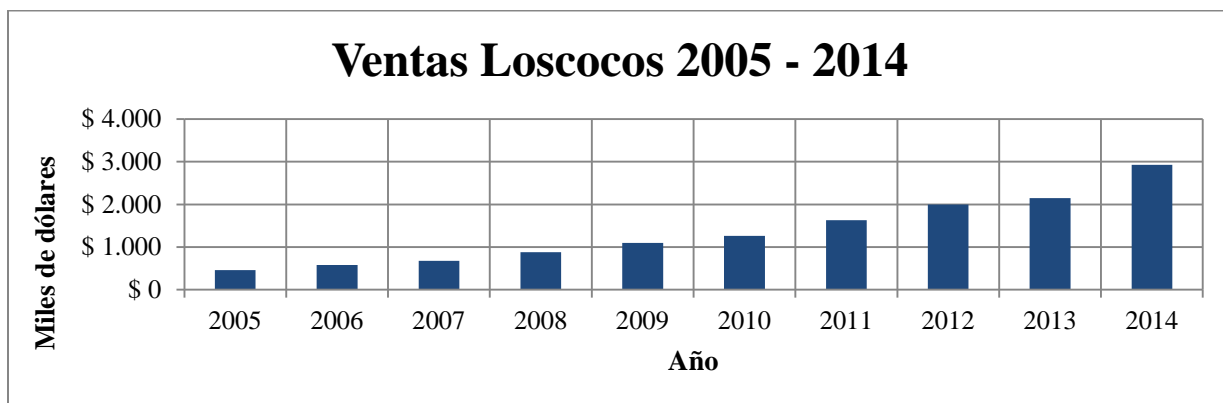


Figura 1. Resumen de ventas Loscocos Cía. Ltda. en miles de USD

En la Figura 2 se identifica el comportamiento de los indicadores de rentabilidad de los ejercicios comerciales de la empresa en el período comprendido entre el año 2005 y el año 2014.

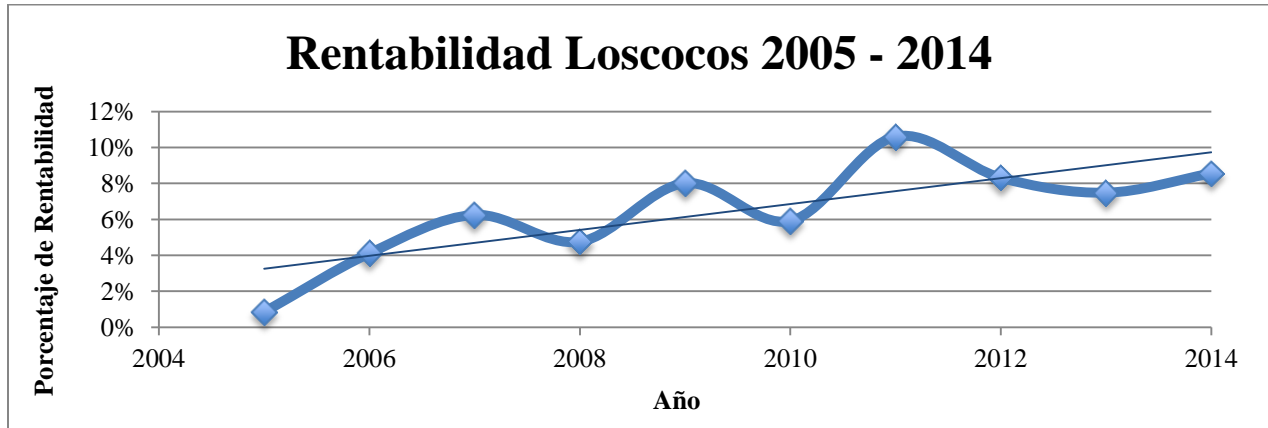


Figura 2. Resumen de los porcentajes de rentabilidad Loscocos Cía. Ltda.

La toma de decisiones de la Juntas de Accionistas de la empresa LCC tiene cada vez mayor complejidad y repercusión para el futuro de la compañía y sus grupos de interés, ya que no todos los socios son expertos en la materia de gestión administrativa, ni en el sector que desarrolla sus actividades, lo que presenta un escenario de toma de decisiones riesgosas.

En caso de no implementar un sistema de GC, la continuidad de la empresa tiene un mayor riesgo; hecho que se corrobora con lo que expresa el texto Memorias del Programa de Buen Gobierno Corporativo, en donde se señala que tan solo un 16% de las empresas familiares llegan a la tercera generación, dato que nos indica la vulnerabilidad de no actuar para enfrentar esta problemática.

Formulación del problema.

¿Qué modelo debe adoptar la empresa LOSCOCOS CIA. LTDA. para implementar prácticas de Buen Gobierno Corporativo, basado en los Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo de la CAF?

Objetivos de la investigación

Objetivo general.

Proponer un modelo de prácticas de Buen Gobierno Corporativo para la empresa LOSCOCOS CIA LTDA que se base en los Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo de la CAF.

Objetivos específicos.

Analizar y diagnosticar la forma actual de tomar decisiones en el nivel Directivo de la empresa LCC.

Evaluar la situación actual de la relación propiedad - administración de la empresa LCC

Contrastar el modelo actual de toma de decisiones de LCC y las recomendaciones de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

Diseñar un modelo de Gobierno Corporativo para la empresa familiar LCC, tomando en cuenta los lineamientos 18 al 32 de la CAF.

Justificación de la investigación

Al realizar esta propuesta, la empresa será capaz de planificar y proyectar sus estrategias y decisiones de largo plazo. La falta de una estructura formal y organizada puede llevar a una situación de caos y desacuerdos. En el ámbito familiar, la empresa es parte de su historia y de su vida cotidiana, por ello tiene un alto interés en mantenerla y manejarla hacia un futuro prometedor.

El aspecto laboral es de interés de quienes trabajan en LCC, puesto a que decenas de personas mantienen una relación de dependencia. Si la empresa no es sostenible en el tiempo, se pone en juego la estabilidad de estas personas que mantienen a sus familias con este trabajo.

En el sentido estricto de la propiedad y administración, es necesario implementar un modelo de GC que lleve a la compañía a la vanguardia de las tendencias y que se mantenga actualizada. Adicionalmente, esto puede implicar una ventaja frente a su competencia, ya que le otorga mayor solidez y capacidad de enfrentar situaciones económicas, políticas y demás factores que puedan impactar a LCC.

En los últimos años, la empresa ha sufrido un crecimiento importante en ventas, cambios societarios y de infraestructura; todo ello sin una estandarización en el proceso de toma de decisiones. Frente a esta situación, el manejar buenas prácticas de GC se ha convertido en una necesidad para también llevar un control más exigente del plan estratégico.

Se debe mencionar también, que LCC al momento no cuenta con ningún avance en el tema, esta propuesta sería la pauta inicial para que empiece a incursionar en un sistema de buenas prácticas de gobernanza.

Delimitación de la investigación

El presente proyecto se basa en un estudio transversal de la compañía LCC, que se realizará en una etapa actual y de corto plazo, puntualmente en el año 2015. El plan a realizar tendrá un enfoque dirigido únicamente a una empresa. Se busca diseñar un modelo ajustado a los lineamientos de la Corporación Andina de Fomento (CAF) y que se adapte al contexto actual del país y de la compañía.

El proyecto se limitó a la realización de una evaluación del estado actual y diseño de un modelo de prácticas de GC de la empresa LCC. Cabe señalar que dentro de este trabajo de investigación no se incluyó la implementación del proyecto en la empresa, únicamente se elaboró una propuesta para la compañía.

Marco Referencial

Antecedentes de la Investigación

Con la intención de fomentar prácticas de GC e iniciar a difundir este concepto, se han publicado a nivel mundial distintos documentos sustentando el tema y creando una base para aplicarlo. A partir del año 1992, se empieza a socializar formalmente el GC, siendo el inicio para el desarrollo de innumerables y valiosos textos que han sido utilizados por empresas y organismos en la aplicación de buenas prácticas de gobernanza. En la Tabla 1 se muestra una recopilación de los principales estudios realizados.

Tabla 1. Resumen de Estudios sobre lineamientos de Gobierno Corporativo

Teoría, Ley o Informe	Año	País	Eventos centrales
Informe Cadbury	1992	Inglatera	Refuerza los valores éticos de confianza, integridad, franqueza en la información, responsabilidad, actitud dialógica, transparencia y claridad
Informe Greenbury	1995	Inglatera	Su tema principal es la compensación de administradores. Se propuso crear un Comité de Compensaciones integrado por administradores no trabajadores
Código Olivencia	1998	España	Presenta un modelo ético con 23 recomendaciones concentradas en los Consejos
Informe Hampel	1998	Inglatera	Revisa los códigos publicados para plantear renovados conceptos, con el fin de aumentar la reputación de las sociedades cotizantes y proteger a los inversionistas.
Supercode	1998	Inglatera	Recopila informes Cadbury, Greenbury y Hampel, indicando que las sociedades deben declarar si han adoptado (en parte o en todo) las reglas del Buen Gobierno
Principios de la OCDE de 1999	1999	Supra-nacional	Los principios son: a) protección de los derechos de los accionistas b) trato equitativo para con ellos c) grupos de interés d) comunicación y transparencia informativa y e) responsabilidad del Directorio.

<p>OCDE. White Paper sobre Gobierno Corporativo en Latinoamérica</p>	<p>2004</p>	<p>Supra-nacional</p>	<p>A partir de las Mesas Redondas Regionales de Latinoamérica (Brasil 2000, Argentina 2001, México 2002 y Chile 2003) surge este documento, que aborda temas tratados por la OCDE desde una perspectiva regional: a) derechos de los accionistas b) tratamiento equitativo para accionistas c) rol de interesados en Gobierno Corporativo d) información y transparencia e) responsabilidades del Directorio f) mejora del cumplimiento y aplicación efectiva y g) cooperación regional.</p>
<p>Ley Sarbanes-Oxley (SOX)</p>	<p>2002</p>	<p>Estados Unidos</p>	<p>Establece un control más integrado para restablecer la confianza en prácticas contables (con una junta de supervisión a las Juntas de Contabilidad Pública de las compañías), instituyendo un control más específico sobre CEO's y creando controles más eficientes. Para ello especifica: a) funcionamiento y composición b) parámetros para firmas de contabilidad c) prohibiciones para independencia del auditor d) estándares para Comités de Auditoría e) reglas para reportes financieros f) prohibiciones a administradores respecto de firmas de contaduría g) responsabilidad para abogados h) prohibición de préstamos a altos ejecutivos i) Código de Ética para altos funcionarios financieros j) aumenta regulación de securityanalysts k) sanciones penales y corporativas por fraude. Adicionalmente se crea un nuevo Destacamento de Fraude Corporativo (que opera como una fuerza especial de crímenes financieros) y se propone un Plan de Responsabilidad para Negocios Estadounidenses en pro de una mejor información a accionistas, designando responsabilidades para funcionarios y desarrollando un sistema de auditoría más independiente</p>

Informe Winter	2002	Supra-nacional	Recomendaciones como: accionistas y revelación de documentos, coordinación de esfuerzos para mejorar el tema en Europa y análisis del marco regulatorio para su modernización.
Combined Code	2003	Inglaterra	Mejoramiento del desempeño de Directorios y recuperación de la confianza con adopción de estándares más exigentes en empresas emisoras.
Informe Aldama	2003	España	Revisa el Olivencia. Se centra en responsabilidad, deberes y transparencia de la administración (pero sin limitarse a los Consejos) con temas como deberes de lealtad y diligencia, conflictos de interés, funcionamiento del Consejo y Junta de Accionistas, relación entre empresas que cotizan y entes con quienes tiene vinculación.
OCDE Revisión de los Principios	2004	Supra-nacional	Surgen de la revisión de los principios de 1999, dando como resultado los siguientes: a) garantizar la base de un marco eficaz b) derechos de accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad c) trato equitativo hacia accionistas d) papel de las partes interesadas e) revelación de datos y transparencia f) responsabilidades del Consejo.
CAF. Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo. Eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial	2004 y revisado en 2005	Supra-nacional	<p>“Tropicalizó” los conceptos de la OCDE para fortalecerlos en la región. Sus temáticas principales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accionistas: voto por acción, informes a directivas de operaciones que puedan perjudicar a minoritarios, respaldo para tomar decisiones estratégicas y derecho de co-venta. En empresas grandes fomenta participación e información a accionistas y eliminación de blindajes anti-OPA. • Asamblea: convocatoria, toma de decisiones en contra de administradores y funciones indelegables. En empresas grandes adopción de reglamentos, medios para convocar, página web para inversionistas y accionistas, y evitar que accionistas sean parte del Directorio.

			<ul style="list-style-type: none"> • Directorio: vigilar dimensión y composición, reglamentar funcionamiento interno, funciones indelegables, estatutos para clarificar derechos y deberes, remuneraciones adecuadas y supervisadas, y mayorías calificadas. En empresas grandes mayoría de externos, requisitos regulados para acceder, sistemas de informes y elección de presidente por externos. • Información financiera y no financiera: estados financieros conforme a normas contables generalmente aceptadas, independencia de auditores externos, un mismo auditor para empresas de un mismo grupo e Informe Anual de Gobierno Corporativo
Código Unificado	2006	España	Para empresas que cotizan en el mercado español. a. Unifica recomendaciones de los Informes Olivencia y Aldama. b. Instaura Recomendaciones de la Unión Europea de diciembre 14 de 2004 (régimen de remuneración a consejeros de empresas cotizables) y de febrero 15 de 2005 (papel de gerentes no ejecutivos o supervisores y de comités de establecimiento de consejos de administración o de supervisión de empresas cotizables)

Nota. Tomado de (Serna, Suárez y Restrepo. FELABAN 2007)

Los Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo (LCLGC), de la CAF, son los principios considerados como unos de los más importantes a nivel país por aplicarse en el contexto que contempla dicho código y por haber sido elegidos por el Comité de Gobierno Corporativo en el Ecuador como el código base de referencia. Lo destacado de esta publicación es su carácter académico como práctico, tiene un enfoque realista y aplicable al país.

En el Ecuador existen limitadas publicaciones sobre el GC, inclusive en la actualidad, cuando el tema se encuentra en auge. A pesar de ello, existen varios proyectos de implementación de

buenas prácticas en empresas ecuatorianas, dando la posibilidad de utilizarlas como referencia. Para el presente proyecto se han valorado dos de ellos, los cuales se ajustan a los LCLGC.

Uno de los proyectos relacionados al tema, es el estudio de la empresa AHCORP ECUADOR (2009), en donde se establece la importancia que ha tenido el haber incorporado buenas prácticas de gobernanza. Específicamente, el estudio evidencia la necesidad de contar con una Junta General de Accionistas que cumpla con sus funciones y un Directorio que supervise y controle la gestión empresarial. Dicho estudio se asemeja al presente proyecto, por tratarse de empresas familiares que se encuentran en una etapa de expansión y formalización de procesos.

De igual manera, se encuentra el trabajo de Almeida (2009), donde se contemplan las buenas prácticas propuestas por la CAF, aplicadas a una administradora de fondos. En este documento se evidencia el valor que genera el aplicar un modelo de GC, siendo fundamental realizar una autoevaluación a la organización, dando un seguimiento continuo de ello, conforme se incorporan las buenas prácticas. Al mismo tiempo, se enfatiza en gestionar la información con transparencia y actuar de manera oportuna frente a los grupos de interés. Conforme a los lineamientos aplicados, se mantiene el principio de la autorregulación voluntaria a la hora de aplicar buenas prácticas de gobierno.

Marco teórico

Debido a los cambios constantes en los mercados y la modernización, cada vez es crecidamente necesario que las empresas, desde su interior, sean capaces de dar respuestas hacia su entorno y lo hagan de manera eficiente y competitiva. Este es uno de los motivos fundamentales para el desarrollo de las prácticas de GC.

Para entender el concepto de GC, es necesario dirigirse a su origen. Si bien su aplicación es una tendencia reciente en el Ecuador, no es un concepto nuevo, su desarrollo inicia desde hace más de dos siglos con Adam Smith al hablar sobre la propiedad y su control en 1776. Hace referencia a los distintos intereses que tienen las partes dentro de la gestión empresarial y como cada individuo se enfoca en sus propios beneficios. Con este indicio se genera un análisis sobre el manejo de las empresas, el papel de sus administradores y sus dueños, sin embargo su relevancia para este momento fue escasa y superficial. Fue en 1932 cuando Berle y Means definen ideas sobre el GC de manera más clara, al identificar los posibles problemas que se dan por la gestión de la administración y los accionistas. En su libro, se expone que los accionistas no tienen el control suficiente, así como los administradores no cuentan con la propiedad deseada. A manera de complemento, en 1937, Coase escribe acerca de la dificultad para la toma de decisiones de los propietarios por su participación dividida según el capital.

Para asentar bases sólidas sobre el GC, Jensen y Meckling realizaron un análisis profundo sobre la estructura de la propiedad, costos de agencia y conflictos de interés. Este escrito de 1976 contiene una gran cantidad de términos actuales que son aplicables en la empresa moderna a nivel mundial. El concepto de relación de agencia, se describe como un contrato que se genera entre el o los propietarios y los administradores. Si bien el objetivo es maximizar los beneficios de ambos, puede haber decisiones que lo hagan en mayor o menor medida para cada parte. De esta manera, al otorgar un poder de decisión a los administradores, se ponen en juego los deseos de los accionistas y por lo tanto da lugar a que haya una pérdida en sus beneficios. Como resultado, se puede obtener un valor, el cual puede ser monetario o no monetario, reflejando así un costo de agencia.

Como avance relevante se debe destacar el desempeño de las organizaciones mundiales y regionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE, la Corporación Andina de Fomento CAF y el Banco Interamericano de Desarrollo BID. Estas instituciones se han involucrado en la gobernanza corporativa fuertemente, con el propósito de incentivar a los países a implementar estas prácticas y obtener beneficios a nivel macroeconómico. A partir de la década de los noventa, se empezó a ampliar el tema mediante publicaciones para difundir lineamientos y prácticas de buen gobierno corporativo.

La importancia del GC ha ido incrementando a los largo de los últimos años, sobre todo a nivel internacional con un gran número de empresas que lo ha incorporado a su estructura. Solo en Colombia la cantidad de empresas que han adoptado estas prácticas entre el 2001 y 2009, es de 111 (Gaitán, 2009). A más de la significativa participación de las compañías, el desarrollo de este tema se ha dado principalmente por organismos internacionales y regionales, con el fin de implementarlo en las economías. Una de las entidades que lo definen es la CAF al expresar que es:

...conjunto de prácticas, expresadas formalmente o no, que gobiernan las relaciones entre los participantes de una empresa, principalmente entre los que administran (la gerencia) y los que invierten recursos en la misma (los dueños y los que prestan dinero en general). (CAF, 2010)

Este término indica la relación existente entre los diferentes miembros de una empresa, específicamente hablando de dos partes de las que se ha venido discutiendo a través de este trabajo. Esta relación surge de forma natural por la estructura empresarial, pero su importancia radica en la necesidad de crear un medio en el cual ambos puedan expresar sus objetivos y canalizarlos de forma positiva para ellos y la empresa.

Por otro lado, la OCDE ha contribuido de forma permanente en esta temática al proponer “Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE”, donde se destaca la importancia del GC de la siguiente manera:

Un buen régimen de gobierno corporativo ayuda a afirmar que las corporaciones utilizan su capital de manera eficaz. El buen gobierno corporativo ayuda además a asegurar que las corporaciones toman en cuenta los intereses de un amplio rango de componentes, al igual que para comunidades con las que operan, y que sus Juntas de Administración son responsables con la compañía y los accionistas. Ello ayuda a asegurar que las corporaciones operen para el beneficio de la comunidad. Ayuda a mantener la confianza de los inversionistas- trátense de nacionales o extranjeros – y atraer capitales estables y a largo plazo.(OCDE, 1999).

En la versión actualizada del mismo texto se define nuevamente al GC como:

El gobierno corporativo abarca toda una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa, su Consejo, sus accionistas y otras partes interesadas. El gobierno corporativo también proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos por parte de la empresa, y determina los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y para supervisar su cumplimiento. (OCDE, 2004)

Según esta organización, el GC implica una mayor cantidad de relaciones y de individuos, los que por supuesto tendrán perspectivas distintas sobre la compañía. La OCDE muestra que el GC tiene una composición integral y compuesta por el hecho de buscar una consecución de objetivos y de control.

El tener un esquema de GC implementado en la empresa, que sea aplicado de forma activa, genera altos niveles de motivación en los grupos de interés, lo que a su vez genera el uso eficiente de recursos a largo plazo. El propósito de crear esta estructura de Gobierno Corporativo tiene repercusiones favorables a futuro, tal como la sustentabilidad de la empresa en el largo plazo.

En otras palabras, el GC puede considerarse como una herramienta de gestión organizacional que tiene como sustento unos principios y prácticas para su correcta ejecución. El objetivo de este elemento es alinear los puntos de vista de los socios, administradores y directores;

generando un compromiso y deseo de llegar a una mayor competitividad, tanto en el ámbito empresarial como en el contexto social.

Así como los conceptos previamente mencionados, existe un sinnúmero de definiciones de autores representativos y valiosos. En este caso, cabe resaltar al término “código de gobierno corporativo”, lo cual permitirá conocer de mejor manera su aplicación en el ámbito real. “Un Código de Gobierno Corporativo es un conjunto de principios no obligatorios, estándares o buenas prácticas, formulados por un determinado colectivo y relacionados con el Gobierno interno de las organizaciones” Weil (como se citó en Ferruz, Marco, y Acero, 2010, pág. 2)

Como lo menciona el autor citado, un código ya establece lineamientos y principios para ser aplicados. De esta forma se evidencia la necesidad de tener una estructura de gobierno, que tenga la debida organización para aplicar las prácticas establecidas. Los códigos, acuerdos, convenios y documentos relacionados al GC son de alta importancia para el directorio, debido a que este órgano tiene la competencia de controlar el cumplimiento de los mismos y de tomar decisiones referentes al tema. Tal como lo define la CAF

“El directorio es el órgano de administración clave en cualquier empresa, con amplias responsabilidades para el ejercicio de las funciones de orientación estratégica, supervisión, control de la gestión ordinaria y administración o disposición, esta última normalmente delegada en la Alta gerencia.” (CAF, 2013)

En una de las guías del Instituto de la Empresa Familiar se describen las principales funciones de un directorio de la siguiente manera:

La función general de supervisión se desglosa en tres responsabilidades fundamentales:

- a) Orientar la estrategia de la compañía.
- b) Controlar la gestión del equipo directivo.
- c) Y servir de enlace con los accionistas y, en su caso, con el Consejo de Familia u órgano similar.(Quintana, 2012)

Un directorio, o también llamado consejo de administración, se caracteriza por tener una estructura formal plasmada en los estatutos de la compañía. Al tratarse de un aspecto legal para las compañías, la legislación ecuatoriana lo menciona en la Ley de Compañías y establece sus atribuciones y responsabilidades como:

Art. 271.- Cuando la administración de la compañía se confíe conjuntamente a varias personas, éstas constituirán el consejo de administración. En tal caso las disposiciones pertinentes a derechos, obligaciones y responsabilidades de los administradores son aplicables a las personas integrantes de los consejos de administración, de vigilancia o directorios.

A más de la normativa y del concepto que se ha establecido sobre los directorios, es relevante conocer una perspectiva con un enfoque de gestión y buen gobierno; lo anterior con el fin de entender el valor agregado que genera a las compañías familiares. La trascendencia de este ente radica en su aporte para la continuidad de la empresa, como lo menciona Tàpies (2013) "...el consejo de administración tiene la responsabilidad de trasladar a la estrategia de la empresa la voluntad de la familia". Por lo tanto, al contar con un directorio, se pretende encaminar a la empresa hacia su estrategia.

De manera integral, al crear un directorio se requiere de elementos formales tales como su estructura, funciones, derechos y responsabilidades, todo ello sin dejar a un lado el valor que debe generar a la compañía. Esto quiere decir que un directorio debe buscar eficiencia y participación activa, tener una capacidad de resolver conflictos, aportar con una mayor profesionalización y sobretodo guiar a la empresa hacia el largo plazo. Al contar con un directorio correctamente creado y funcional, la sociedad también cuenta con ventajas de reputación e imagen frente a entes regulatorios o instituciones financieras. (CAF, 2013)

La empresa familiar ha sido catalogada de distintas maneras. Quintana (2012) en su documento, menciona que una empresa familiar debe tener una estructura que cumpla con ciertas características. En caso de cotizar en bolsa, deben tener los individuos de una familia más del

25% de participaciones; si no cotiza en bolsa este porcentaje debe ser al menos del 50%. En cuanto a la administración, debe haber al menos un familiar en la gestión de la organización.

Por otro lado, Peter Leach (1996) define a la empresa familiar como una organización influenciada por una familia y le da un mayor valor a su capacidad de vincularse que a su estructura de propiedad y administración. Sin duda, este enfoque acepta el poder de tener más del 50% del paquete accionario y de tener familiares con puestos de alto nivel gerencial; sin embargo, su esencia no se determina por cumplir con estos elementos sino que tiene una implicación más profunda.

Tomando en cuenta a estos dos autores, es fundamental saber distinguir a las empresas familiares. Cada una va a ser distinta, pero su concepto y composición determinará si cumple con los suficientes elementos para considerarse una compañía familiar. Cabe mencionar que estas empresas se desarrollan en cualquier país y sector de la economía, siendo también las más comunes.

Metodología de la Investigación

Tipo de investigación

La investigación realizada en este proyecto fue de carácter descriptiva, ya que buscó determinar los rasgos característicos de la empresa, en particular en cuanto a sus prácticas de GC. Se eligió este tipo de investigación, ya que según los objetivos planteados se obtendrá un diagnóstico de la compañía y no se realizó una comparación entre variables. El presente trabajo “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández, Fernández y Baptista 2010).

Para el presente proyecto, se realizó una investigación en la compañía LCC sobre su modelo de toma de decisiones actual y su estructura de propiedad y administración. La fuente de esta información será basada en documentos de la empresa, organigramas y entrevistas con propietarios y colaboradores. Por lo tanto, el estudio será de tipo documental al igual que la propuesta. (Chávez, 2007)

La propuesta del proyecto consiste en un diseño de un modelo para la empresa, considerando que esta proposición será documental, debido a que no incluye un plan de implementación. El resultado de este trabajo se entregaría a la empresa para su evaluación y consideración; es decir, sería únicamente un documento con el diagnóstico actual y modelo posible a utilizar.

La técnica de análisis de datos será cualitativa, debido a que la información recopilada será basada en entrevistas y datos no numéricos. Al ser cualitativa, se busca analizar la situación de una empresa en particular y su contexto general en cuando al GC, toda vez que no se tienen indicadores cuantificables sobre dicho aspecto.

La técnica de observación para este proyecto es de campo, en donde se obtendrán los datos necesarios dentro de la empresa sin realizar ningún cambio. Durante la investigación, no se tendrá una participación activa que pueda provocar alteraciones en la empresa y en su gestión.

Diseño de la investigación

Acorde con el proyecto, el diseño de la investigación se lo realizará de manera no experimental. Lo anterior, implica un análisis de una situación, para este caso una empresa en específico, sin que esto lleve a la aplicación de ningún modelo ni que se pretenda cambiar la situación real. “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

La dimensión temporal de este proyecto se ha basado en la clasificación realizada por (Hernández, Fernández, Baptista), en la cual se caracteriza a los estudios que se realizan en un punto determinado del tiempo como transeccionales o transversales. Esto quiere decir, que la investigación a realizar evaluará la situación de la empresa LCC en un momento en concreto, es decir en el presente año. La recolección de datos se realizó en pocas sesiones con las personas establecidas de la compañía y se dieron en fechas cercanas, llegando a obtener toda la información hasta el mes de noviembre 2015.

Tal como se ha mencionado en la metodología de la investigación, el diseño fue transeccional descriptivo, con lo cual en un único periodo de tiempo se investigará una situación delimitada previamente sobre una empresa. Por lo tanto, se realizó una única investigación y no se alteró la realidad de la empresa, por lo que el estudio tiene el fin de diagnosticar y proponer un modelo como alternativa.

Población

La población del estudio serán los socios de la empresa, sus administradores y colaboradores. La información a recuperar con entrevistas será principalmente de carácter cualitativo, debido a las percepciones de cada persona y a la posición en la que se encuentren. Con la información recuperada de esta población se obtendrá la información requerida para conocer la situación de LCC.

Adicionalmente, se realizaron entrevistas a expertos en el tema, con el fin de conocer los métodos más recomendables para aplicar buenas prácticas de GC a la empresa y poder realizar una propuesta ajustada a la realidad del entorno. El documento de mayor importancia para realizar la propuesta a la organización son los LCLGC, ya que contiene los principios en los que se basará el diseño del modelo.

La población documental utilizada fueron los manuales, instructivos y guías que la empresa maneje sobre los temas de GC. Esta investigación analizará la estructura de propiedad la empresa, el modelo de elección de administradores y las prácticas y políticas que pudieran tener sobre ello. Los documentos obtenidos podrán ser de carácter formal como informal; lo que se requiere en este aspecto es encontrar las fuentes de donde la compañía obtiene sus prácticas. En caso de no contar con estos documentos, las personas consultadas deberán evidenciar de manera informal como lo gestiona.

Resultados de la Investigación

Conforme con la estructura propuesta para el presente proyecto, se ha realizado un análisis preliminar de la empresa LCC. En base a conversaciones mantenidas con el fundador y gerente de LCC y la entrega de documentación societaria, a continuación se expone el diagnóstico de la empresa. Este diagnóstico, se basa en una revisión de información relacionada con las prácticas de buen gobierno, lo que se complementa con lo investigado para conocer la historia de la compañía y el contexto en el que se desempeña. Con la información antes detallada, se han obtenido observaciones que han llevado a la creación de una propuesta de GC.

Antecedentes de la empresa

LCC se creó como un emprendimiento de un padre y su hijo, quienes la fundaron hace 30 años, empresa que desde sus inicios, hasta la actualidad, ha sido gerenciada por el hijo. La compañía inicio sus actividades de elaboración de envases plásticos en un pequeño lugar en el sur de Quito, donde su manera de trabajar se caracterizaba por ser informal y con control insuficiente. En años posteriores, se logró un crecimiento importante, pudiendo así adquirir un local propio al norte de la ciudad y con instalaciones más adecuadas para sus labores. En este periodo, LCC consiguió posicionarse frente a sus clientes como una empresa seria y sólida, que consecuentemente pudo adquirir maquinaria y equipos que respaldaron una mayor eficiencia. En la última década, la empresa se enfrentó a una competencia más fuerte y a clientes más exigentes, con esta situación se vio en la necesidad de innovar. Para el año 2010, se dio inicio a la construcción de una nueva planta de producción, con ello se aumentó la capacidad de producción y mejoró su tecnología.

En la actualidad, la empresa maneja una cartera de clientes amplia y reconocida, así como también, cuenta con proveedores nacionales e internacionales certificados. Esto ha impactado

positivamente a LCC; no obstante, ha representado un reto cumplir con los estándares requeridos. Uno de los estándares de mayor impacto ha sido asegurar la calidad de los materiales y su salubridad, debido a que se proveen empaques para productos que tienen contacto con medicinas y alimentos.

El portafolio de productos es extenso debido a la diversidad de sus clientes, es por ello que maneja más de 500 diseños de envases plásticos, los cuales han sido creados en su propia matricería gracias a equipos de precisión y alta tecnología. Los clientes de LCC son de distintas industrias y tamaños, siendo principalmente compañías del sector farmacéutico, químico, cosmético y alimenticio.

La evolución de LCC ha llegado a una formalización de procesos, políticas y prácticas; sin embargo, hay aspectos pendientes en los que se debe trabajar para establecerse como una compañía de estándares superiores. Una de las principales prácticas que ha implementado, es la contratación de auditoría externa, que más allá de servir para cumplir con normas de entes regulatorios, lo ha hecho con la intención de mantener transparente su información financiera y de gestión.

La compañía ha mostrado un interés por implementar mejoras en todas sus áreas, especialmente en el control administrativo. Le ha dado una prioridad a esta área, puesto que esta tendrá un impacto positivo y tangible para la continuidad del negocio.

Análisis FODA

Fortalezas:

- Variedad de productos más amplia que la competencia
- Maquinaria con nueva tecnología
- Taller mecánico propio para elaboración y mantenimiento de moldes

- Cartera de clientes estable

Oportunidades:

- Contratación pública
- Reducción de aranceles en productos importados
- Productos SPOT (erupciones volcánicas, enfermedades virales)
- Desarrollo de tecnología de soplado más eficiente

Debilidades:

- Altos niveles de stock requeridos
- Volatilidad de materias primas (petróleo)
- Alto costo por tiempo de cambio de moldes
- Recuperación de cartera toma más tiempo de lo previsto

Amenazas:

- Competencia de productos chinos y del extranjero
- Clientes que decidan implementar su propia planta de producción
- Imposición de nuevos impuestos
- Prohibición o limitación en importación de maquinaria

Organigrama

La estructura organizativa de LCC está conformada por varios niveles jerárquicos, estando la Junta General de Socios en el más alto nivel, misma que está conformada por tres socios. La Gerencia la ocupa uno de los socios, quien lo ha hecho durante toda la existencia de la empresa; a su cargo se encuentran tres áreas: Operaciones, Ventas y Administración. Cada una de las áreas cuenta con un jefe y varios colaboradores distribuidos en diferentes cargos. Entre los principales

ejecutivos se encuentran dos de sus socios, quienes junto con otras personas no relacionadas a la familia se encargan del funcionamiento de todas las áreas.

A pesar de que la Junta General de Socios ocupa el lugar superior, esta no tiene una participación activa en la dirección y control de LCC y solamente se reúne una única vez al año para la Junta Ordinaria. Por lo tanto, la gerencia es quien toma las decisiones de mayor importancia para la empresa basándose principalmente en su experticia por su tiempo en el cargo. El organigrama de LCC se muestra en el gráfico a continuación.

Estatuto Social

El Estatuto Social de LCC ha sufrido varias reformas a lo largo de su trayectoria; sin embargo, dichos cambios únicamente corresponden a la estructura del capital. En ninguna de las reformas al Estatuto se ha contemplado la figura de un Directorio, ni se han realizado modificaciones en las funciones administrativas, de gobernanza o de control.

El Estatuto vigente establece que la administración estará a cargo del Presidente y Gerente, no

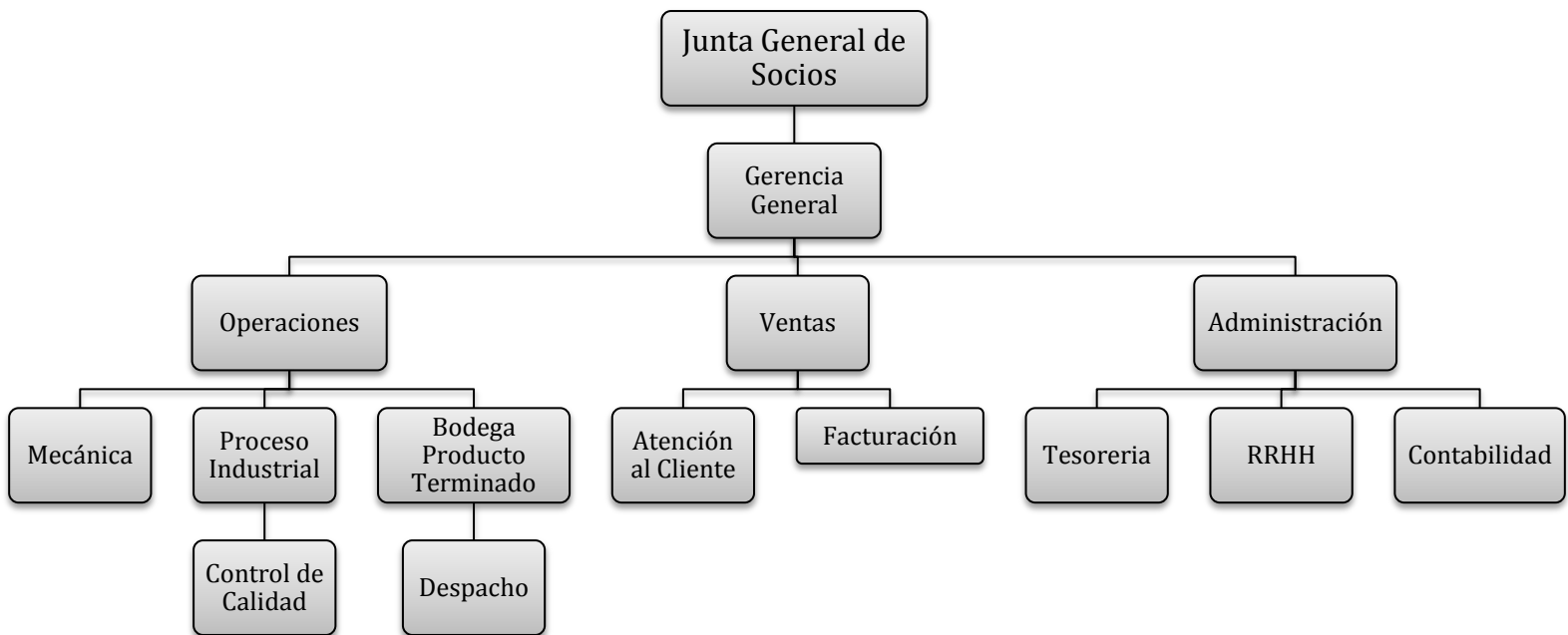


Figura 3. Organigrama Loscocos Cía. Ltda.

es necesario que ninguno sea socio de LCC. El periodo de presidencia y gerencia tiene una duración de cinco años con opción a una reelección indefinida en ambos cargos. Adicionalmente, se determina que será gobernada por la Junta General de Socios. Teniendo cada socio derecho a un voto por cada participación que tuviere. Como lo dice el Estatuto, el Presidente debe vigilar a la compañía y exigir el cumplimiento de las resoluciones tomadas, así como el Gerente debe ejercer como representante y responsable de la compañía; pudiendo también autorizar operaciones que obliguen a la empresa sin ninguna limitación o autorización por parte de los socios. Las atribuciones y funciones que deben cumplir estas autoridades se basan en lo que dispone la Ley de Compañías respecto de este tema. El Estatuto Social de LCC no contiene elementos adicionales que regulen la gestión de la empresa.

Cambios de capital

Para el año 1985 se constituyó la compañía LOSCOCOS CIA. LTDA., que si bien demostraba una idea y emprendimiento de un padre y su hijo, la estructura de capital ha ido evolucionando con el paso de los años. Con el fin de clasificar a los socios por generación, a estos se los denominará como se muestra en el siguiente árbol genealógico debido a que todos son parte de una misma familia.

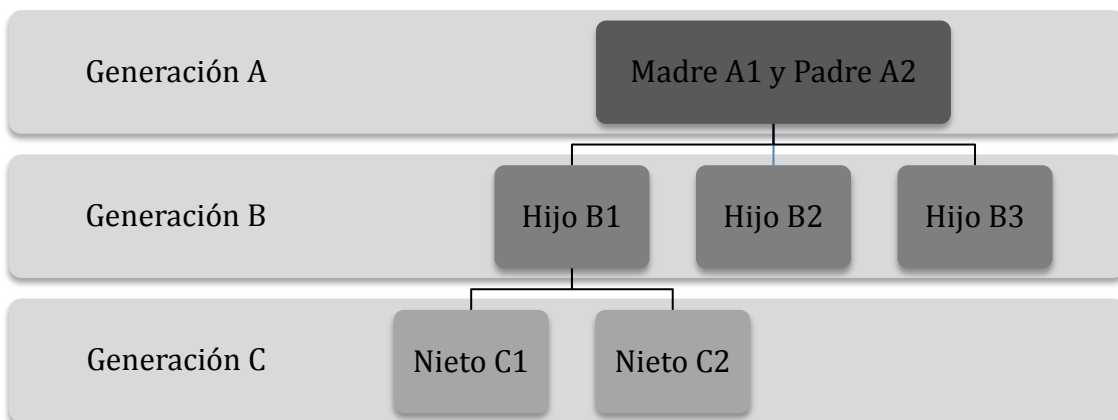


Figura 4. Árbol generacional Loscocos Cía. Ltda.

Inicialmente su estructura societaria la conformaba B1, quien ha sido Gerente General en todo momento, junto con su madre A1 y hermana B2, siendo su capital total de USD 100.000 sucres, teniendo la madre una participación de 34% y sus hijos 33% cada uno. En el año 1987, se inician las actividades de LCC, lo que conlleva a la necesidad de un cambio en la composición de los socios y un aumento de capital para alcanzar los 2'500.000 de sucres. Desde este año, se encargan tanto padre e hijo de la administración de la organización y donde las decisiones de mayor importancia debían ser respaldadas por el padre, por la amplia experiencia que contaba en el giro del negocio.

En los años 1996, 2010, 2012 y 2013 se dan cambios estructurales y de capital, llegando a tener un capital total de USD 200.000 con socios de la segunda y tercera generación. Los aumentos de capital se han logrado en base a un crecimiento sostenido en utilidades retenidas, las cuales han sido usadas para dichas capitalizaciones. Los cambios en la estructura de los socios suscitados a partir del año 2012 se deben al interés de B1 por adquirir las participaciones de sus padres y hermanos, con ello ha buscado evitar conflictos de interés por herencias y limitar la propiedad de LCC a su círculo familiar. La evolución del capital social se muestra a detalle a continuación en la Tabla 2:

Tabla 2. Capital Social

Socio	Periodo				
	1985-1987	1987-1996	1996-2012	2012-2013	2013-2015
A1	34%	1,36%	1%		
A2			26,30%		
B1	33%	33,32%	24,60%	52%	77%
B2	33%	33,32%	24,60%	25%	
B3		32%	23,60%		
C1				11,50%	11,50%
C2				11,50%	11,50%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estatutos y reformas de capital Loscocos Cía. Ltda.

Elaboración: Propia

Buenas prácticas de gobierno corporativo que se buscan incorporar

Previo a la presentación de una propuesta para la empresa en estudio, se ha realizado una investigación sobre las buenas prácticas de GC a nivel mundial, regional y nacional. Todo ello, con el objetivo de crear una propuesta que se ajuste a la realidad que se enfrenta y que genere valor para la organización. Para establecer cuáles son las prácticas de mejor aplicación, se realizó un estudio documental de manuales y guías de organismos reconocidos, como lo es la CAF, OCDE, y el Instituto de la Empresa Familiar; con ello se pudo evaluar de forma global las prácticas generales de GC.

Dentro del estudio se han valorado principalmente los lineamientos propuestos por la CAF y de forma particular se abordó el capítulo concerniente al Directorio. Al enfocarse en este ámbito, se incluyen los lineamientos desde el 18 hasta el 32 y consecuentemente, se propone la aplicación de la recomendaciones que van de la 42 a la 95. De forma complementaria se ha tomado en cuenta el Manual de Gobierno Corporativo para Empresas de Capital Cerrado de la CAF y los Lineamientos para un Código de Buen Gobierno Corporativo para las PyME y Empresas Familiares, los cuales contienen recomendaciones puntuales que se dirigen a empresas como LCC.

Se ha creado una propuesta ajustada a la compañía. Como elemento esencial se propone la creación de un Directorio, el cual debe contar con especificaciones claras y realistas, tal como se detalla en cada uno de los lineamientos a continuación. El motivo por el cual se ha limitado a un enfoque único en el Directorio se debe a que esta propuesta corresponde al primer acercamiento hacia las prácticas de GC. Se ha seleccionado la creación de este órgano específico ya que al aplicarlo en una primera fase se podría iniciar de manera estructurada la implementación de un buen sistema de gobernanza.

Lineamiento N.18: La necesidad de tener un Directorio

Las compañías que busquen implementar las buenas prácticas de GC deben conformar un Directorio, el cual debe contar con un tamaño y estructura establecida según las necesidades de la empresa. El propósito de contar con este órgano de administración, es formalizar y profesionalizar a la organización, brindando también una apertura a puntos de vista de diversas naturalezas. Es importante que la estructura del Directorio sea equilibrada con la distribución accionaria.

Dado que LCC no cuenta con un Consejo de Administración, es necesario iniciar el proceso con los socios, quienes deben estar al tanto de lo que implica conformarlo y su trascendencia. Al no ser todos los propietarios conocedores del tema, es recomendable realizar una Junta Extraordinaria en la cual se invite a un experto en GC. Al hacer esto, los miembros serán capacitados y luego conscientes del proceso y de las directrices básicas para implementarlo; con ello, podrán emitir opiniones y pautas para iniciar con la creación de un Directorio correctamente estructurado y justo para sus socios. La formalización de lo anterior, se da al incluir a este órgano en el Estatuto Social junto con toda su normativa, la cual se debe desarrollar progresivamente.

Lineamiento N.19: Atribución al Directorio de las funciones de Definición Estratégica, Supervisión, Control, Gobierno y Administración

Como parte de la formalización de la empresa, se debe expresar dentro del Estatuto Social no solo la existencia de un Consejo de Administración, sino también sus funciones y responsabilidades. Las funciones principales de este órgano son la determinación de la estrategia, supervisión y control de la gestión y la gobernanza de la empresa. En resumen, el Directorio ejerce como el máximo sujeto de administración. Un órgano como este tiene la capacidad de delegar ciertas funciones a Gerencia y a Comités existentes, de esta manera ejerce de forma

estratégica y en aspectos puntuales. Así mismo, este órgano puede involucrarse en la administración cotidiana, en este caso se delegan menos atribuciones y se tiene una participación más activa. Es importante mencionar que existen facultades que no se pueden delegar por ser trascendentes para la compañía, tales como el manejo de conflictos de interés y la protección de los intereses de los accionistas.

Al crear un órgano de gobernanza, se requiere otorgar determinadas funciones en cuanto a su gestión administrativa. Este deberá realizar una planeación estratégica –en este caso es de alta necesidad debido a que no se lo ha realizado anteriormente- en la cual no solo se establezca su misión, visión y valores sino también su giro de negocio, objetivos, presupuesto, mercados, entre otros. Mediante la gestión de supervisión y control se deberá asegurar que su estrategia sea cumplida en los plazos establecidos, así como también deberá vigilar el desempeño de la alta gerencia. Para la función de control, se tiene la potestad de delegar varias actividades; sin embargo, para LCC el Directorio sería un órgano nuevo y que se encuentre en la fase inicial, por lo tanto es preferible que el mismo cumpla con todas las actividades para mantener una mayor cercanía y una participación activa. Conforme los directores tomen experiencia dentro de esta empresa, es posible delegar paulatinamente ciertas funciones.

Lineamiento N.20: Reglamento de Directorio

Con el objetivo de mantener la gestión del Directorio activa, se requiere tener un reglamento que formalice el trabajo del mismo, pasando a ser una norma interna de la empresa. Este documento debe mostrar el compromiso y responsabilidad requerida por los miembros que forman parte de él. La aprobación del reglamento la realiza el propio Directorio, con el fin de mantener una flexibilidad y que todos sus miembros tengan pleno conocimiento del mismo.

El contar con un Directorio implica una formalización de innumerables aspectos, incluyendo procesos y normas. La actuación de los directores debe estar regulada bajo un reglamento propio donde se establezcan parámetros de cómo deberá estar integrado, el periodo de vigencia, sus funciones, periodicidad de reuniones, método de votación, retribuciones y demás medidas que regulen sus actividades. Los miembros del Directorio deberán conocer esta norma interna, aprobarla y cumplirla, ya que al hacerlo se asegura que este órgano actúe coherentemente con los intereses de la empresa. Dado que las condiciones y parámetros de funcionamiento de este ente se plasman en el Estatuto, este reglamento será alineado al mismo y no requiere de mayor complejidad, sino por lo contrario, deberá ser concreto y claro para los involucrados.

Lineamiento N.21: Dimensión del Directorio

La eficiencia de un Directorio se ve influenciada por su tamaño; en donde una cantidad de miembros excesivos hace que la gestión sea compleja por la cantidad de puntos de vista, mientras que una cantidad muy pequeña dificulta la toma de decisiones y la formación de comisiones. Dentro del Estatuto de la compañía, se debe incluir el número de miembros que debe tener o al menos establecer un rango mínimo y máximo. Según el tamaño de la empresa, se acostumbra tener un Directorio de 5 a 9 miembros, siendo óptimo tener un número impar de miembros para impedir que el Presidente tenga un voto dirimente en caso de no lograr un consenso. Es facultad de la Junta de Socios definir si se nombrarán miembros suplentes, sin embargo no es obligatorio contar con dichos cargos.

Dado que LCC no cuenta actualmente con un Directorio, se lo debe estructurar desde su inicio, siendo ideal contar con 5 miembros. La elección de este número se basa en las recomendaciones que realiza la CAF para pequeñas y medianas empresas y a sociedades de estructura familiar. No se propone el nombramiento de directores suplentes debido a que esto

podría reducir eficiencia, por ello se deben establecer perfiles de miembros comprometidos con este órgano. Al contar con 5 miembros, se cuenta con la suficiente diversidad de opiniones y al mismo tiempo no son excesivas a la hora de tomar decisiones; siendo también relevante que sea un número impar.

Lineamiento N.22: Categorías de miembros del Directorio

A. Categorías de Directores

En la estructura de un Directorio, se encuentra una variedad de miembros los cuales se pueden clasificar en directores internos o externos; siendo internos los altos ejecutivos y externos quienes mantienen un interés en la empresa, como son accionistas, expertos en la industria y demás personas independientes. Para las empresas familiares, se recomienda incluir directores externos por el aporte de perspectivas distintas. Si bien no es siempre recomendable la participación de la alta gerencia en el Directorio, la mayoría de empresas familiares de la región lo hacen, inclusive cuando dicha persona es accionista. Conforme la empresa se formaliza, la estructura tiende a independizarse, pero se considera que la permanencia de un alto ejecutivo dentro del Directorio ayuda a integrar la cotidianidad con la estrategia. Es importante que el grupo familiar no conforme una mayoría, ello con el fin de evitar conflictos de interés.

B. Mayoría de Externos en el Directorio

El nombramiento de directores debe buscar una composición mayoritaria de miembros externos, incluyendo directores patrimoniales e independientes. Con esta estructura, se minimiza la posibilidad de satisfacer intereses particulares y se mantiene una alta responsabilidad con los accionistas.

Conforme a la estructura mencionada, se tendrán cinco miembros en el Directorio propuesto, de los cuales se plantea que dos sean internos y tres externos. Al tener una mayoría de directores externos, se logra una independencia y se generan perspectivas nuevas e innovadoras para la empresa. Con esta estructura, el grupo familiar tiene una influencia limitada; sin embargo, no se debe prescindir de ella por su importante aporte en experiencia y la difusión de sus intereses. Con el fin de tener un Directorio que se ajuste a las necesidades de la compañía, uno de los miembros internos deberá ser un alto ejecutivo y socio de LCC.

Lineamiento N.23: Nombramiento

La Junta General de Socios tiene la competencia de elegir a los miembros del Directorio, debiendo garantizar seriedad y transparencia al hacerlo. Al poner en conocimiento a los socios sobre la necesidad de formar un Directorio, se inicia con la identificación de perfiles requeridos y con la búsqueda de ellos. Es fundamental contar con políticas de elección y contratación de los miembros, esto con el objetivo de evitar conflictos de interés y establecer normas adecuadas. La evaluación de los candidatos está a cargo de la Junta de Socios, quienes deben asegurarse de contar con la información necesaria y confiable. Existen diversas modalidades para elegir a los directores, todos ellos válidos siempre y cuando los derechos de los accionistas sean respetados.

Se han propuesto varias condiciones para elegir a los miembros, las cuales son discutibles y pueden flexibilizarse. Dichas disposiciones son: contar con experiencia y prestigio, tener una distribución de edades promedio entre 55 y 65 años siendo la edad mínima de 35 años, no tener relación directa con empresas competidoras, clientes o proveedores, no ser miembro de más de 5 directorios y no encontrarse dentro de un proceso judicial que afecte la imagen de la compañía.

Para iniciar con la elección de los directores, es necesario que los socios fijen los parámetros para hacerlo, para que con ello se busque establecer perfiles que se ajusten a los intereses de

dicha junta. Adicional a las recomendaciones básicas para la designación de directores, la empresa deberá estipular características especiales de los miembros, en este caso se propone que los candidatos externos cuenten con al menos dos de las siguientes, 1) 15 años de experiencia en empresas industriales, 2) estudios de cuarto nivel en temas relacionados a la administración, 3) 10 años de experiencia en docencia universitaria en temas afines o 4) ser reconocido en el medio industrial o académico.

Dentro del proceso de selección, es necesario evaluar las hojas de vida de los candidatos, certificar referencias y solicitar una propuesta de plan de trabajo. Con este primer paso se obtiene la terna final, a la cual se le realizan entrevistas, para que posteriormente se someta a votación la elección de cada puesto. Con este proceso, los socios deben buscar un equilibrio entre los posibles directores, los cuales deben complementarse para lograr acuerdos y cumplir con objetivos.

Lineamiento N.24: Directores Externos Independientes

A. Designación

La elección de directores externos independientes tiene un alto grado de trascendencia para la organización, lo que se debe a la capacidad que tienen de buscar un beneficio tanto para los accionistas como para la compañía. Este tipo de directores no deben tener una dependencia económica con la sociedad, con ello se tiene una participación sin fines personales. Para determinar si un miembro es realmente independiente, se han establecido las siguientes disposiciones: no trabajar ni ser accionista de empresas vinculadas, no tener parentesco con directores ni gerentes de la compañía, no haber tenido relación en los últimos 3 años con el auditor externo, entre otras.

B. Declaración de independencia de los Directores

Los directores externos independientes deberán declarar frente a la empresa, sus accionistas y Directorio, que su labor es de carácter independiente, teniendo la obligación de informar cualquier suceso que pueda cambiar su situación.

Lineamiento N.25: Cese de los Directores

Dentro del Estatuto de LCC, se debe expresar los motivos de cese de los miembros del Directorio, esto con el fin de garantizar la existencia de los puestos requeridos y su eficiencia. Los causales de cese pueden ser de índole reputacional; es decir que su participación pueda afectar la imagen de la compañía, como es el involucramiento en procesos judiciales. Por otro lado, cuando un miembro haya sido elegido por ser accionista y posteriormente deje de serlo, su participación ya no representara los mismos intereses, siendo también causal de cese. La falta de asistencia a las sesiones programadas de Directorio es motivo suficiente para solicitar la dimisión de dicho miembro. El Directorio puede solicitar la salida de sus miembros siempre y cuando cumplan con alguno de los causales y además esta decisión siempre deberá ser respaldada y aprobada por la Junta de Socios.

Lineamiento N.26: Regulación de los deberes y derechos de los miembros del Directorio o administradores

A. Deberes de los Directores

Como exigencia del GC, es fundamental otorgar una responsabilidad a los directores, la cual debe ser cumplida respetando los intereses de la organización. En el aspecto legal, pueden existir falencias para normar los deberes, motivo por el cual es necesario no solo incluirlos en el Estatuto, sino también aplicarlos de forma justa y equilibrada según la carga de compromiso y su

retribución. Los deberes generales a otorgar son de diligencia, lealtad, no competencia, secreto y el no uso de activos sociales.

Para garantizar el cumplimiento de dichos deberes la compañía deberá llevar reportes sobre asistencia a las sesiones, conocer la hoja de vida de sus directores, establecer políticas de retribución y mantener un código de ética para reglamentar las posibles conductas de sus miembros de Directorio.

B. Derechos de los Directores

Al ser parte del Directorio se obtienen derechos para poder cumplir con sus funciones correctamente, dentro de los cuales se encuentran el derecho a la información, a contar con auxilio de expertos, a una remuneración y a inducción en temas de interés y relación con la empresa. El desempeño de este órgano es influenciado por el cumplimiento de estos derechos, siendo fundamental cumplir con ellos. Se deberá establecer cronogramas para la entrega de información y retribuciones, al respetar esta planificación se evidencia el compromiso de la empresa para con su Directorio.

Lineamiento N.27: Conflictos de interés y Operaciones Vinculadas

A. Conflictos de interés personales

Las acciones frente a los conflictos de interés personales deben buscar el bien societario y la ejecución del deber de lealtad. Si bien son inevitables estos conflictos, especialmente en empresas familiares, es necesario establecer procedimientos para gestionarlos. Existen elementos a identificar para iniciar a tomar medidas, varios de ellos son determinar si es un problema esporádico o permanente, conocer su gravedad y a las personas vinculadas. Una vez que el conflicto es clasificado, se deberán proponer medidas para solucionarlo y someterlo a votación.

Normas importantes a seguir son el no permitir el voto de los directores relacionados al conflicto o incluso solicitar su dimisión.

B. Conflicto de Interés por Actividad

Las relaciones entre colaboradores, clientes y proveedores pueden generar conflictos por actividad, los cuales se pueden dar en procesos de asesoría o relaciones comerciales de las que un trabajador se vea beneficiado o perjudicado. Para regular estos conflictos, se requiere aprobar una política que identifique situaciones donde es posible que se generen y establezca medidas a tomar para prevenir y contrarrestarlo.

C. Operaciones con partes vinculadas

Las transacciones realizadas por las empresas se generan por varios conceptos, como pueden ser operaciones financieras, de materiales, alquileres, compra-ventas, entre otros. Todos ellos, teniendo el riesgo de ser influenciados por intereses particulares y la posible afectación a ciertos individuos. Estos conflictos incluso se regulan por normas de contabilidad, lo cual indica su relevancia, por lo tanto se requiere implementar un proceso de valoración, aprobación y revelación. Este procedimiento busca transparencia en las transacciones con personas vinculadas, pues al hacerlo así, se garantiza que no existen terceros beneficiándose de la operación. Mediante auditorías contables internas, se debe crear un procedimiento para evaluar las transacciones, haciéndolo de forma más rigurosa a partir de montos de diez mil dólares. Este modo incluye la obtención y verificación de datos de clientes, proveedores y colaboradores; de tal forma que se pueda justificar la relación con dichos individuos. Al contar con una base de datos de dichos grupos de interés, es conveniente realizar un mapa de partes vinculadas para respaldar las relaciones existentes. Como sustento, se debe realizar una comparación entre el presupuesto y las

operaciones efectuadas, cualquier diferencia significativa deberá ser justificada y evidenciar si existen partes vinculadas.

Lineamiento N.28: La retribución de los Directores

La determinación de las remuneraciones de los miembros del Directorio suele ser un tema complejo a resolver, por ello se debe buscar hacerlo con transparencia, de manera que los accionistas y personas involucradas tengan conocimiento de estos valores. Adicionalmente, es necesario que dichas personas reciban una remuneración que justifique sus responsabilidades y que los incentive a participar activamente. La esencia de este componente está en el equilibrio, donde no se debe establecer valores excesivamente altos ni bajos, ello no conducirá hacia los objetivos del Directorio.

A. Política de Retribución

Para gestionar las remuneraciones es conveniente crear una política que las regule, de esta manera, la Junta de Socios establece las normas a las que se someterá. Dicha política debe contener la estructura de retribución, como son componentes fijos y variables. Al diferenciar estas modalidades se pretende mantener un monto fijo que conlleve la carga de responsabilidad, estableciendo un valor consolidado por asistencia a cada reunión o un honorario mensual. Por otro lado, las retribuciones variables se relacionan con su desempeño y el de la empresa, buscando incentivar su participación pero sin llegar a una toma de decisiones riesgosas. Indicadores que se pueden tomar en cuenta para establecer los montos variables pueden ser obtenidos de resultados financieros, de reputación, cumplimiento del plan estratégico, entre otros. El pago a directores se lo debe realizar al cierre del ejercicio, una vez que se haya comprobado su labor y que se haya cumplido con los objetivos. La empresa puede realizar los

pagos en efectivo o incluso en acciones, siendo esto un motivo de análisis por el impacto que podría tener en miembros independientes y patrimoniales.

B. Transparencia de la Retribución

La retribución que recibe el Directorio deber ser de conocimiento público y ser motivo de satisfacción para los miembros, siendo importante que la política de la empresa incluya transparencia a los interesados.

Lineamiento N.29: La organización del Directorio

Las dignidades que se deben elegir dentro del Directorio deben cumplir con funciones específicas, al otorgar a cada uno su cargo se pretende abarcar todas las responsabilidades que tiene este órgano. Dada la importancia de estos cargos, estos deben ser incluidos y sus funciones apropiadamente descritas en el Estatuto Social. Al establecer esta estructura, se busca tener una participación activa y permanente de cada miembro frente a su labor.

A. Presidente del Directorio

La elección del Presidente está a cargo de los directores externos, pudiendo elegir a un miembro independiente o patrimonial como es usual. Existe polémica sobre la elección de este cargo a los miembros de la alta gerencia, ello por la acumulación de responsabilidad, conflictos de intereses y la poca separación de poderes. A pesar de este contexto, no es una prohibición elegir para esta dignidad a un alto ejecutivo.

Dentro de las funciones de este puesto, se encuentra el asegurar el cumplimiento del plan estratégico, fomentar la participación del órgano que representa, crear un plan anual de trabajo del Directorio y supervisar el aporte de los directores; funciones que se deben incluir en el Estatuto. El Presidente por lo tanto, deberá ejercer sus labores de forma activa y con un alto

compromiso, lo que implica también un nivel jerárquico y remunerativo superior al resto de miembros. Al momento de someter votaciones dentro del órgano, el Presidente no deberá tener voto dirimente, por ello la importancia de tener una cantidad de directores impar.

B. El Vicepresidente del Directorio

Este miembro será el encargado de sustituir al Presidente en sus funciones, siendo recomendable que esta persona sea independiente para mantener un equilibrio. Dependiendo de la presencia del Presidente y si este es funcionario de la empresa, el Vicepresidente pasa a cumplir con más o menos actividades ya que su función no es únicamente de sustitución.

C. El Secretario del Directorio

Las funciones del Secretario son de alta responsabilidad y su participación es fundamental para el buen funcionamiento del Directorio, siendo parte de sus compromisos el llevar la documentación y actas, cuidar la legalidad de los acuerdos, actos y procedimientos, asegurar el cumplimiento de las normas del Estatuto y demás políticas. Quien ejerce como Secretario puede ser parte del Directorio o no; sin embargo, es aconsejable que sea independiente. Adicionalmente, las buenas prácticas de GC recomiendan reforzar la posición de este cargo por ser fundamental para el correcto y ordenado funcionamiento del Directorio.

Lineamiento N.30: El Ejecutivo Principal y Alta Gerencia

Uno de los principios básicos del GC hace referencia a la separación que debe existir entre la administración y el gobierno de la empresa, por este motivo es necesario que tanto directores como altos ejecutivos entiendan a cabalidad el límite de sus funciones. Este equilibrio que se busca conlleva trabajo en equipo y alineado hacia un mismo objetivo. Queda en la decisión de cada empresa el tener al principal ejecutivo dentro del Directorio, ya que esto tiene ventajas

como desventajas, las cuales conllevan a impactos distintos en cada contexto. Debido a la alta experiencia que tienen los altos ejecutivos de LCC en el giro del negocio, se podría beneficiar el Directorio con la presencia de dichas personas. Sea cual sea la estructura, se debe tener claro que el Directorio deberá evaluar a la administración y controlar su desempeño y debe obligatoriamente cumplir con las funciones expresadas en el Estatuto. La aplicación de buenas prácticas en esta relación bilateral pretende generar valor a largo plazo.

Con respecto a los principales ejecutivos, es importante mantener un esquema de remuneración con componentes fijos y variables, los cuales sean balanceados y que reflejen concordancia con el desempeño de la empresa y generen una motivación permanente. El componente variable debe estructurarse al medir rendimientos financieros como rentabilidad o liquidez, operativos como ventas y producción, posicionamiento de mercado y demás indicadores que valoren el desempeño de la alta gerencia. El pago de remuneraciones puede darse en distintas modalidades, siendo una de ellas en participaciones de la empresa, lo que ayuda a mantener relaciones de largo plazo.

Lineamiento N.31: Dinámica del Directorio

Para un correcto funcionamiento del Directorio es necesario seguir el reglamento del mismo, de lo contrario este órgano quedaría como improductivo. Dentro de las normas a cumplir, se encuentra el establecer la periodicidad de reuniones y seguir un plan de trabajo. En cuanto a la cantidad de reuniones, no existe un número exacto, esto depende de la situación de cada empresa; sin embargo, se recomienda hacerlo entre 6 y 10 veces por año. En el caso de LCC, se propone hacerlo de forma bimestral. Al establecer desde un inicio el calendario de sesiones, se puede evitar problemas de inasistencia y se pueden determinar los temas a tratar. Como requisito

para llevar a cabo las sesiones, se debe proporcionar la información suficiente a los miembros para poder tomar decisiones acertadas y basadas en la realidad.

En los casos en que se solicite una reunión extraordinaria se debe proceder según las reglas de convocatoria que indique el reglamento, las cuales habitualmente lo hacen los directores o el ejecutivo principal. Es primordial que el plan de trabajo sea ejecutado de forma ordenada y completa y al término del período se deberá revisar su cumplimiento y determinar si su desempeño fue el esperado, análisis que se lo debe manejar como una auditoría externa. El control de dicho cumplimiento suele ser un tema delicado para los miembros, porque se lo debe hacer de forma conjunta e individual a cada director. Es de mucha importancia hacerlo de forma exigente, debido a que el resultado puede alterar las retribuciones de los miembros y su permanencia; al mismo tiempo para la empresa representa una retroalimentación de la aplicación de las buenas prácticas de GC.

Lineamiento N.32: Comités del Directorio

Cada empresa debe establecer si dentro de su Directorio se crearán comités especializados para cada tema, siendo los más comunes los de auditoría, nombramientos y retribuciones y de riesgos. No es necesario que se creen estas comisiones formalmente, pero si es un requisito el cumplir con las funciones que se les atribuye. En el aspecto de auditoría, se debe asegurar el cumplimiento de los auditores externos e internos, revisar el plan de trabajo de estas auditorías, verificar los informes y demás actividades que se relacionen al tema. Las funciones de un comité de nombramientos y retribuciones se basan en conocer los perfiles de los miembros, establecer procesos de sucesión, proponer políticas de remuneración y todos lo concerniente a ello. En cuanto a la comisión de riesgos, se debe encargarse de proponer políticas de riesgos, comprobar la

adecuada estructura de capital y de las líneas de negocio, evaluar la gestión de los sistemas de riesgo y cumplimiento con las autoridades.

Aspecto financiero

Las buenas prácticas de GC se caracterizan por ser integrales y estratégicas, por lo que necesariamente se relaciona con el aspecto financiero de la compañía. La relación entre ambos temas puede tomar diversos enfoques, entre ellos se destaca la capacidad de financiamiento, el rendimiento a los accionistas y la economía de la familia propietaria. Es por esta razón, que las prácticas propuestas buscan generar valor al desempeño económico de LCC.

Una de las propiedades que se manifiesta es la transparencia y disponibilidad de información, ambos elementos cruciales para la toma de decisiones de los miembros del Directorio. La transparencia brinda seguridad a todos los individuos relacionados, ya que asevera que los balances e información presentada son correctos y confiables. En organizaciones que no cotizan en el mercado bursátil, los informes financieros y contables componen la base para valorarlas. Para garantizar la transparencia se requiere contratar a una firma de auditoría externa calificada y no vinculada, que emita un informe sobre los estados financieros anuales. El auditor externo debe ser elegido por la Junta de Socios bajo la recomendación del Directorio, contratación que refleja una conducta disciplinada por parte de la compañía y demuestra su disposición para entregar dichos informes a los diversos grupos de interés y entes de regulación.

Dado que se programan varias sesiones del Directorio al año, es necesario contar con reportes financieros no auditados actualizados en todas las reuniones donde se discutan temas de esta índole; es decir, los balances deben proporcionarse de forma mensual y trimestral para que los directores se mantengan al tanto de ello en todo momento. La comunicación de información financiera se la debe realizar periódicamente, no exclusivamente previo a las sesiones. Es

recomendable elaborar un informe anual de GC donde se incluyan datos financieros relevantes para los socios, inversionistas y obligacionistas.

Considerando que el apalancamiento es trascendente para la empresa debido a las posibilidades de crecimiento que ello puede brindar y que representa una decisión de la alta dirección; es indiscutible que los miembros del Directorio deberán involucrarse en el tema. Existen distintos medios para dicho financiamiento, dentro de los cuales se encuentra la obtención de créditos bancarios, la emisión de deuda en el mercado bursátil y el plazo de crédito de proveedores. Dichas modalidades requieren evaluar a la empresa, cada una de manera distinta, sin embargo siempre se considerará su situación financiera, su solidez y reputación.

Al contar con un modelo de buenas prácticas corporativas implementadas, el riesgo para quienes otorgan el financiamiento se reduce, lo que se traduce en un menor costo de capital para la empresa. Este suceso es consecuencia de la influencia que tiene el Directorio en la compañía y su gestión. El aporte de este órgano al manejo financiero, debe basarse en aprobar y recomendar políticas de manejo contable, evaluar procesos de auditoría tanto internos como externos y realizar un análisis que permita la toma de decisiones financieras. Cuando los directores ejercen correctamente dichas funciones se llega a una administración de riesgos más eficiente y sobretodo confiable.

No se puede dejar de un lado los intereses de los socios, intereses que deben representar y proteger los miembros del Directorio. Este es el aspecto de fondo por el cual se ha originado el concepto de GC, la responsabilidad con la propia empresa y sus socios. Una de las principales finalidades de los accionistas es obtener un rendimiento, es por ello que el negocio debe buscar mantener los niveles de rentabilidad deseados por estos. Para cumplir con ello, se requiere por parte de los directores controlar los presupuestos e implementar medidas para cuidar el flujo de

dinero; todo esto con un enfoque a largo plazo que busque la sostenibilidad de la compañía. Con estos controles implementados, la empresa tendrá una mejor capacidad de manejo financiero, que pueda evidenciarse en los indicadores de liquidez, rentabilidad, solvencia y demás.

Teniendo en cuenta que el contexto económico nacional e internacional tiene un impacto en la industria, se debe tener preparación para enfrentar tiempos de crisis. El gobierno empresarial tiene una fuerte responsabilidad, pero también un alto grado de poder, el cual al ejercerlo de manera incorrecta puede llevar a la quiebra, teniendo un impacto en socios, colaboradores, clientes, proveedores y los mismos directores. Por este motivo, los principios fundamentales a cuidar en estas situaciones son la confianza, la responsabilidad y la ética; los miembros del Directorio deben cumplir con sus obligaciones y deberes tal como lo aceptaron, buscando la supervivencia de la empresa en todo momento.

Dado que la empresa LCC se caracteriza por tener socios y administradores de la misma familia, su desempeño impacta directamente en las finanzas familiares. La complejidad entre el aspecto personal y laboral puede llevar al curso empresarial tanto a posibles situaciones negativas, como desacuerdos económicos y posturas positivas que mantengan la economía más sólida; esto dependerá en gran medida del nivel de conciencia que se tenga frente a las buenas prácticas de GC y de la capacidad de separar las relaciones familiares del negocio. El aspecto financiero repercute en la familia en salarios, dividendos y capital social, siendo todos temas sensibles pero significativos que el Directorio puede intervenir y mediar. A manera general, los directores deben cuidar el dinero de la empresa y evitar su abuso o descontrol por parte de la familia.

En la cuestión salarial no se deben aplicar políticas preferenciales para la familia, se la debe establecer en base al cargo y competencias, tal como se lo hace con los demás colaboradores. Es

facultad del Directorio exigir que se cumpla esta norma, ya sea que los miembros sean independientes o no, con ello se refleja que no existen beneficios para ciertos individuos únicamente por mantener un parentesco. Adicional al monto de las remuneraciones, es importante evaluar que las personas que ocupen cargos dentro de la organización sean capaces de hacerlo y cumplan con los requisitos del puesto, de lo contrario se estaría generando una pérdida económica y de eficiencia.

Dentro de toda organización, las decisiones que involucran aspectos económicos son delicadas, esto se agrava en empresas como LCC que son de estructura familiar por todos los motivos anteriormente expuestos. Como consecuencia de lo anterior, es imprescindible que sus socios, administradores y directores tengan conciencia de ello; de esta manera se aplicarían las buenas prácticas propuestas para llegar a decisiones acertadas. Cabe recalcar que las relaciones familiares existentes no reducen los derechos de los socios, sus intereses deben ser respetados y alcanzados, tal como se lo haría en una compañía de capital abierto.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Luego de la investigación realizada se han encontrado evidencias de aciertos significativos en la dirección lo que ha permitido que la compañía se halle en la situación en la que está y tenga una proyección interesante a futuro, evidenciando principalmente la oportunidad de implementar un modelo de buen gobierno. Adicionalmente, se percibe la necesidad de formalizar aspectos sobre políticas y procesos lo que permitiría una mejora en la percepción y gestión de LCC.

La investigación llevada a cabo permitió evidenciar que el modelo de toma de decisiones actual es limitado y sesgado, la gran parte de decisiones son tomadas únicamente por la gerencia y no se lo hace por medio de procesos preestablecidos. Este comportamiento expone a la organización a riesgos superiores ya que las decisiones son basadas principalmente en la experiencia, sin tomar en cuenta opiniones de terceros, que tienden a ser más imparciales. Las decisiones tomadas hasta el momento no se las puede catalogar como incorrectas, en virtud de que la situación actual de LCC muestra solidez en sus diversas áreas; sin embargo, es evidente que las decisiones podrían generar un mayor valor agregado y ser potenciadas al implementar un modelo más robusto, como la implementación de un Directorio.

Considerando que no todos los socios dominan el giro de negocio o son conocedores del tema administrativo, se debe tomar especial atención a este escenario. Lo anterior no debe representar un inconveniente para la empresa, siempre y cuando se lo maneje adecuadamente. Es precisamente el Directorio una instancia que permite canalizar los intereses de los socios y ser representados por personas capacitadas, con el fin de tomar las mejores decisiones para la empresa y sus propietarios.

Los sistemas de control interno de la compañía no evidencian la suficiente rigurosidad y documentación, aumentando las probabilidades de llevar a cabo actos fuera de lo permitido por las leyes y los estatutos internos de la empresa. Los resultados de las auditorías externas han sido satisfactorios y han mostrado que la administración se desempeña adecuadamente sin embargo, el método de control es factible de ser mejorado a través de la implementación de políticas y procesos que garanticen la transparencia y mayor eficiencia de LCC.

Se evidenció también la necesidad de formalizar y documentar el manejo de la empresa permanentemente dado que el Estatuto vigente mantiene una estructura que no ha sido actualizada desde hace algún tiempo atrás, por lo que es importante que las prácticas de gobierno corporativo que se proponen en este trabajo y aquellas que adicionalmente se incorporen, sean utilizadas de forma cotidiana y sean tomadas como un marco de referencia para regular los actos de la empresa. En este contexto se deberán establecer el alcance, los roles y las funciones de los cargos directivos y de los órganos internos así como toda la información relevante para llevar a una profesionalización de la compañía.

La estructura familiar actual de la organización incluye familiares de tercera generación, lo cual representa un logro significativo no obstante, conlleva una responsabilidad dirigirlo adecuadamente para favorecer la continuidad de LCC como empresa familiar. Con el fin de mantener activa la organización se requiere que LCC establezca canales permanentes de comunicación que ayuden a fortalecer una relación sana entre empresa y familia.

La propuesta realizada en esta investigación incluye directrices para aplicar varias prácticas de Gobierno Corporativo, a pesar de que estas políticas son reales y ajustadas a dicha empresa, se debe mencionar que los resultados son paulatinos y es un proceso que toma tiempo. No se puede implementar el modelo en su totalidad en el corto plazo por el contrario, al ser un proceso se

requiere desarrollar actividades constantes que permitan avanzar en su implementación. En consecuencia se puede concluir que LCC se encuentra en el momento adecuado para iniciar la aplicación de buenas prácticas de gobernanza, lo que traería consigo mejoras en su desempeño y perdurabilidad para un futuro

Las características de LCC son muy similares a la gran mayoría de PYMES ecuatorianas, como el tamaño, la naturaleza de empresa familiar, la costumbre de la administración, etc. Por este motivo, la propuesta presentada es un importante aporte que coadyuva a mejorar el sistema de gobernanza, control y transparencia de este segmento de empresas.

Recomendaciones

A lo largo del presente trabajo se ha desarrollado la propuesta de un modelo de gobernanza para la compañía, considerado una evaluación realizada a la compañía y las buenas prácticas que sugiere la CAF. Como complemento a la propuesta se realizan varias sugerencias para su mejor aplicación. Las recomendaciones se manifiestan principalmente en torno a las funciones de los socios y del Directorio así como el manejo de información y la sucesión familiar. Las recomendaciones han sido basadas en gran parte en la guía y cuestionarios del Manual de Gobierno Corporativo para Empresas de Capital Cerrado de la CAF.

La relación entre los socios y directores debe basarse en una buena comunicación, se requiere implementar un medio permanente por el cual se mantengan informados sobre temas concernientes a sus funciones. La dependencia entre los socios y las buenas prácticas de GC se sustenta en una supervisión rigurosa a los directores y administradores, así como la difusión de los intereses de los socios para que el Directorio se proponga su cumplimiento.

Dado que dentro de la propuesta realizada el eje principal ha sido la creación y manejo de un Directorio, se recomienda tomar en cuenta y aplicar lo siguiente:

1. En relación con las funciones del Directorio:

- Aprobación del presupuesto y plan de negocios
- Nombramiento retribución y destitución de los altos directivos
- Plan de sucesión
- Control de la implementación de las prácticas de GC y la evaluación de los administradores
- Identificación de los riesgos
- Manejo de conflictos de interés

2. En cuanto al rol, esencialmente el directorio deberá ser la conexión entre la administración y los socios, este órgano tiene la competencia de aplicar las buenas prácticas de gobernanza y fiscalizar su cumplimiento.

3. Sobre la cantidad de directores, el Directorio debe estar conformado por un número impar, como lo refieren los LCLGC de la CAF, para el caso de LCC se recomienda que esté compuesto por 5 miembros, los cuales serán nombrados por la Junta de Socios, se deberá tomar en cuenta una propuesta del Directorio para su elección a partir del segundo periodo. La selección de los miembros se basará en ciertos perfiles y características, lo que permitirá tener una estructura diversa y equilibrada con distintos puntos de vista y propuestas.

4. En cuanto a la composición, se sugiere incluir a dos miembros internos y tres externos. Los directores externos deberán ser independientes, al menos dos. La estructura podrá variar conforme se formalice el Consejo de Administración, tendiendo a una mayor independización. La importancia de tener miembros independientes se radica en su capacidad de aportar con objetividad, perspectivas distintas y competencias con valor agregado a la compañía. El modelo inicial podrá ser como el que se expone a continuación:

- Interno: socio y alto ejecutivo
- Interno: alto ejecutivo
- Externo dependiente: socio
- Externo independiente (2 personas): contar con al menos DOS de las características:
 - 15 años de experiencia en empresas industriales,
 - estudios de cuarto nivel en temas relacionados a la administración,
 - 10 años de experiencia en docencia universitaria en temas afines y/o
 - ser reconocido en el medio industrial o académico.

Al trabajar en equipo, los directores serán capaces de tomar decisiones más acertadas ya que en conjunto aportaran con conocimiento del sector, del contexto económico, de auditoria, estrategia, entre otras. Es por esto que durante las sesiones de Directorio, los miembros deben involucrarse y participar activamente para lograr el cumplimiento de sus funciones.

5. Sobre el desarrollo de las reuniones: Las reuniones deben ser programadas en un cronograma anual, durante la fase inicial se sugiere convocar al Consejo de Administración de forma bimestral. Al hacerlo de esta manera se puede llevar un seguimiento permanente que permita observar avances dentro del Directorio como en el control administrativo. Previo a las sesiones de directores, estos deberán recibir el material e información correspondiente a la agenda de la reunión, estados financieros y cualquier documentación adicional que les sea necesario para llevar a cabo la reunión de manera eficiente.

6. Sobre el Reglamento: Una vez establecido el Directorio, es recomendable crear un reglamento interno en el que se establezca el modo de funcionamiento, funciones indelegables y buenas prácticas que pretende cumplir. Al firmar este reglamento sus miembros se comprometen y confirman conocer sus deberes y derechos al ejercer sus cargos. Se debe realizar una autoevaluación al Directorio como conjunto y a sus miembros individualmente de forma anual para corroborar el cumplimiento de sus funciones, su planificación y sus logros.

7. Sobre la información financiera En cuanto la información tanto financiera como no financiera, es altamente recomendable que LCC emita un informe anual de GC; no solo como un documento interno de Directorio sino para proporcionar a todos sus grupos de interés como son socios, entes financieros, empleados, proveedores y clientes. Al difundir este informe no solo se comunica sobre las prácticas implementadas sino que también logra concientizar e involucrar a la audiencia para que las apliquen.

8. Sobre la sucesión familiar: Adicionalmente a la propuesta realizada, se recomienda a LCC trabajar en una planificación de sucesión familiar, la cual puede ser parte de una segunda fase de GC. Con esta planificación, la empresa tendrá una mejor capacidad de respuesta ante cualquier suceso que afecte a su estructura o a la familia. La trascendencia de la compañía se vuelve más riesgosa a lo largo de los cambios generacionales, dado que actualmente LCC tiene socios de segunda y tercera generación es de alta importancia ocuparse en este tema. La planificación de sucesión no suele ser fácil especialmente por el impacto emocional y personal que conlleva sin embargo se lo puede hacer sin afectar a ninguno de los involucrados. En esta proyección se debe considerar principalmente el cargo de gerencia y representante legal por ser un puesto neurálgico.

Para planear esto se necesita conocer si existen candidatos para suceder dicho puesto y su interés en ocuparlo, adicionalmente se debe evaluar sus habilidades y capacidad de hacerlo. Considerando la opinión del Directorio y de la Junta de Socios, se deberán establecer los niveles mínimos de formación para poder hacerlo así como la experiencia mínima dentro y fuera de la empresa. Es importante plantear un método de evaluación objetiva e independiente que garantice no beneficiar o tener preferencias por candidatos de la familia o personas vinculadas.

En cuanto al sucesor se sugiere trabajar en cómo sería más conveniente manejar su retiro, para ello se debe iniciar conociendo su punto de vista. Se debe investigar si esta persona tiene planeado el momento de su retiro, si tiene un sustento económico suficiente para su vida posterior, si tiene una ocupación que lo mantenga ocupado luego de su retiro, entre otros factores tanto materiales como emocionales que sostengan a esta persona después de salir de su cargo.

Sin duda el tema de sucesión es delicado y riesgoso pero necesario para darle una mayor vida y solidez a la empresa, por ello es recomendable plantear el tema y escribirlo para que sea comunicado a la familia a tiempo y de esta manera asegurar su ejecución.

9. Sobre la implementación: Finalmente se sugiere implementar la propuesta realizada en el presente trabajo puesto que se ajusta a las necesidades detectadas en la actualidad. Es recomendable, como en todo proceso de mejora, realizar evaluaciones permanentes de avance.

Referencias

Almeida Serrano, R. P. (2009). Aplicación de prácticas de buen gobierno corporativo en una administradora de fondos, alineando el código andino de gobierno corporativo con el modelo de excelencia Malcolm Baldrige. (Tesis de maestría). Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador.

Berle, A. A. y Means, G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York, Macmillan Publishing Co.

Chávez, N. (2007). *Introducción a la investigación educativa*. Editorial Gráfica González. Venezuela.

Coase, R.H. (1937). *The Nature of the Firm*. *Economica*. Recuperado de <http://doi.org/10.2307/2626876>

Corporación Andina de Fomento CAF. (2010). *Gobierno Corporativo: Lo que todo empresario debe saber*. Corporación Andina de Fomento. Segunda edición.

Corporación Andina de Fomento CAF. (2010). *Manual de Gobierno Corporativo para Empresas de Capital Cerrado*. Corporación Andina de Fomento. Segunda edición.

Corporación Andina de Fomento CAF. (2011). *Lineamientos para un Código de Buen Gobierno Corporativo para las PyME y Empresas Familiares*. Corporación Andina de Fomento.

Corporación Andina de Fomento CAF. (2013). *Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo*. Corporación Andina de Fomento. Tercera edición.

Corporación Financiera Internacional IFC. (2010). *Guía Práctica de Gobierno Corporativo Experiencias del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana*.

Family Firm Institute (2014) *Economic Impact of Family Enterprises*. Recuperado de <http://www.ffi.org/?page=GlobalDataPoints>

Ferruz Agudo, L. Marco Sanjuán, I. Y Acero Fraile, I. (julio, agosto y septiembre 2010) Códigos De Buen Gobierno: Un Análisis Comparativo. Especial Incidencia En El Caso Español. Aposta revista de ciencias sociales ISSN 1696-7348. Universidad de Zaragoza nº 46. Recuperado de <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/sanjuan2.pdf>

Gaitán Riaño, S.C. (2009) Gobierno corporativo en Colombia. Tendencias actuales. Universidad EAFIT, Medellín. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/207/258#.VMqx0miUeSo>

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010), Metodología de la investigación, México D.F, MC Graw Hill.

Jensen M. C. y Meckling W. H. (1976) Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics. Recuperado de <http://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>

Laso Pinto, M. C. y Suárez Mena, C. (2009) Estudio del cado de la aplicación de las buenas prácticas de gobierno corporativo en la empresa AHCORP ECUADOR CIA LTDA., basado en los lineamientos propuestos por la CAF. (Tesis de pregrado) Universidad de los Hemisferios, Quito, Ecuador.

Leach, P. (1996) La Empresa Familiar. Buenos Aires. Ediciones Granica S.A.

Loscocos Cía. Ltda. (1985) Estatutos de la compañía Loscocos Cía. Ltda.

Ley de Compañías. Registro Oficial No. 312 de 05 de noviembre 1999

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OECD. (1999). Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OECD. (2004). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE.

Quintana, J. (Marzo 2012). Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares. Documento 165, Instituto de la Empresa Familiar. Recuperado de <http://www.iefamiliar.com/web/es/biblioteca/periodo/24mplus>

Serna Gómez H. Suárez Ortiz, E. y Restrepo Campiño, M. (2007). Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el Sector Financiero Latinoamericano. Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN)

Superintendencia de Compañías. (2010). Clasificación de las PYMES, de acuerdo a la Normativa implantada por la Comunidad Andina en su Resolución 1260 y la legislación interna vigente.

Tàpies, J. (19/03/2013) ¿Qué es un consejo de administración? IESE Business School. Recuperado de <http://blog.iese.edu/empresafamiliar/2013/que-es-un-consejo-de-administracion/>

Anexos

Anexo 1

Resumen de propuestas

LINEAMIENTO		PROPUESTA
18	La necesidad de tener un Directorio	Crear un Directorio por medio de una Junta Extraordinaria de Socios e incluirlo en los Estatutos Sociales
19	Atribución al Directorio de las funciones de Definición Estratégica, Supervisión, Control, Gobierno y Administración	Directorio debe determinar la estrategia de la compañía, supervisar el desempeño de la gestión administrativa y de gerencia.
20	Reglamento de Directorio	El Directorio debe crear y aprobar un reglamento de procesos y normas, estableciendo sus deberes y derechos. Los directores deberán comprometerse con su cumplimiento
21	Dimensión del Directorio	Nombrar a 5 miembros principales, no establecer directores suplentes en la fase inicial
22	Categorías de miembros del Directorio	Establecer una distinción entre categorías de miembros, separando entre interno y externo, y dependiente e independiente.
23	Nombramiento	Establecer requisitos mínimos para los candidatos, al menos dos de los siguientes: 1) 15 años de experiencia en empresas industriales, 2) estudios de cuarto nivel en temas relacionados a la administración, 3) 10 años de experiencia en docencia universitaria en temas afines o 4) ser reconocido en el medio industrial o académico. La Junta de Socios deberá evaluar las hojas de vida, certificar referencias y solicitar una propuesta de plan de trabajo; con ello se debe nombrar a los directores.
24	Directores Externos Independientes	Será requisito designar directores externos independientes, lo cuales no pueden tener vínculo alguno con la empresa y deberán realizar una declaración formal sobre su autonomía
25	Cese de los Directores	Estipular en los Estatutos Sociales los causales de cese de directores, pudiendo ser reputaciones, por involucramiento en procesos judiciales o falta de cumplimiento de funciones

26	Regulación de los deberes y derechos de los miembros del Directorio o administradores	Incluir en los Estatutos y reglamento del Directorio los derechos y deberes de sus miembros, sus derechos fundamentales son el obtener información oportuna y recibir una remuneración justa. Sus deberes principales son cumplir con los intereses de la compañía y seguir un código de ética.
27	Conflictos de interés y Operaciones Vinculadas	Se deberá clasificar al conflicto según su gravedad, determinar si es permanente u ocasional, así como los involucrados. Las operaciones con partes vinculadas deberán ser auditadas internamente y justificadas; siendo de mayor rigurosidad con montos desde los USD. 10,000.
28	La retribución de los Directores	Los socios deben establecer una política de retribución a los directores, la cual contenga componentes fijos y variables. La distribución debe ser equilibrada según el grado de responsabilidad y cumplimiento de objetivos. Dicha política debe ser pública para los relacionados para demostrar transparencia.
29	La organización del Directorio	Se nombrarán distintos cargos para estructurar el Directorio, teniendo un Presidente, Vicepresidente y Secretario. Estos miembros cumplirán con funciones específicas, las cuales conllevan una alta responsabilidad y compromiso.
30	El Ejecutivo Principal y Alta Gerencia	La empresa podrá nombrar a uno de sus altos ejecutivos para que sean parte del Directorio, ello con el fin de aportar con experiencia en el giro del negocio. Sin embargo, el Directorio tiene la obligación de controlar su desempeño y cumplimiento con sus funciones como funcionario.
31	Dinámica del Directorio	El Directorio establecerá un cronograma para las sesiones de todo el año, teniendo reuniones con una periodicidad bimestral. Los directores deberán recibir con antelación la información suficiente que permita la toma de decisiones y control del desempeño de la empresa. Se debe llevar un control de asistencia de los miembros a estas sesiones.
32	Comités del Directorio	No se formarán comités especializados, sin embargo, los directores deben supervisar el cumplimiento de auditorías internas y externas, controlar riesgos, proponer políticas, determinar procesos de sucesión, entre otros.