UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS

"ESTUDIO DEL ESTADO DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS MEDIANAS EMPRESAS DE LA ZONA INDUSTRIAL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO"

PROYECTO DE FIN DE CARRERA PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL CON ÉNFASIS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

MARÍA GABRIELA CARRERA ENRÍQUEZ

DIRECTOR:

ING. MARCELO SALAZAR

QUITO, DICIEMBRE 2013

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 Gabriela Carrera Enríquez

CI: 1711479772

AGRADECIMIENTO

A Dios y a mis padres quienes me inculcaron el secreto de una vida feliz, ser lo que soy y convertirme en lo que soy capaz de llegar a ser;

A las autoridades, planta docente y administrativa de la Universidad de los Hemisferios, por haberme brindado la oportunidad de crecer profesionalmente.

María Gabriela

RESUMEN EJECUTIVO

La formulación y ejecución del presente estudio responde al cumplimiento de las normas que exige la Universidad de los Hemisferios para obtener el título en Ingeniería Comercial.

Dado que el propósito fundamental del presente estudio es conocer la situación de las medianas empresas de la zona industrial norte de la ciudad de Quito relacionado al Gobierno Corporativo, objeto de la investigación, hemos realizado "El estudio del estado de Gobierno Corporativo de las medianas empresas de la zona industrial norte de la ciudad de Quito"; puesto que su desarrollo por un lado posibilitó la indagación de los principales factores que motivan a las empresas a aplicar o no Gobierno Corporativo, y por otro presentar un conjunto de prácticas reflejadas en un manual de aplicación de Gobierno Corporativo para medianas empresas que ayude a este segmento en su aplicación.

El trabajo de campo va a recolectar la información necesaria que permita la explicación del objeto de estudio, mediante un instrumento de investigación (cuestionario) que ha sido diseñado considerando las características y especificaciones del sector investigado, con ello se recuperó la información que explica los factores que afectan a la aplicación del Gobierno Corporativo en las medianas empresas, por su parte la comprensión- explicación teórica del objeto de estudio se sustenta en el desarrollo del Gobierno Corporativo en las empresas.

Para la definición de los elementos que integran la estructura de este análisis, se han tomado en cuenta las directrices de la Universidad de los Hemisferios; de ahí se encuentran sus componentes de estudio. Con ellos se proporciona una visión global, primero de los propósitos y objetivos que persigue la investigación, así de los problemas que deben abordarse, de los aspectos que justifican la realización de la investigación.

A continuación se presenta el marco teórico que sustenta nuestro estudio, se convierte en una de las fases más importantes del trabajo de investigación, consiste en desarrollar la

teoría que va a fundamentar el proyecto con base al planteamiento del problema que se ha realizado.

Los resultados obtenidos con la investigación de campo se presentan organizados didácticamente y abarcan las medianas empresas de la zona norte de Quito, considerando principalmente sus variables de clasificación como: volumen de ventas, total de activos y capital social.

Para concluir el presente estudio hemos tomado en cuenta los resultados obtenidos con el instrumento de estudio (encuesta) dentro de los cuales hemos podido evidenciar que factores son los que más inciden en la aplicación de Gobierno Corporativo, lo que nos ha permitido elaborar el manual de aplicación del Gobierno Corporativo para las medianas empresas.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

1.	Generalidades	12
1.1.	Hacia un Gobierno Corporativo	12
1.2.	Antecedentes	14
1.3.	Breve Análisis del Contexto	16
1.3.1.	El Gobierno Corporativo y su desarrollo en el mundo	16
1.3.2.	El Gobierno Corporativo y su desarrollo en Latinoamérica	17
1.3.3.	El desarrollo del Gobierno Corporativo en el Ecuador	19
1.3.4.	Las PYME y su desarrollo a nivel mundial	20
1.3.5.	Las PYME y su desarrollo en Latinoamérica	21
1.3.6.	Las PYME y su desarrollo en el Ecuador	22
1.4.	Situación Problemática	23
1.4.1.	Problemática de Aplicación de Gobierno Corporativo en la mediana empresa	23
1.4.2.	Identificación del problema de investigación	25
1.4.3.	Preguntas de la Investigación	26
1.4.4.	Propósito	26
1.4.5.	Objetivos de la Investigación	26

1.4.5.1. Objetivo General 26

1.4.5.2. Objetivos Específicos 26

1.5. Justificación del Tema 26

MARCO TEÓRICO

2. Gobierno Corporativo 29

2.1. Definición 29

2.2. Modelos de Gobierno Corporativo 32

2.3. Órganos de Gobierno 32

2.3.1. Directorio 32

2.3.2. Junta de Accionistas 33

2.3.3. Alta Gerencia 34

2.4. Beneficios e importancia del Gobierno Corporativo 35

2.5. El Problema de Agencia 36

2.6. El Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar 38

2.6.1. Elementos de Gobierno de la Empresa Familiar 39

2.6.1.1. Asamblea de Familia 39

2.6.1.2. Protocolo Familiar 40

2.6.1.3. Junta de Propietarios 42

2.6.1.4. Comité de Estrategia 42

2.6.1.5. Comité Ejecutivo de Dirección 43

2.7. Principios Generales de Gobierno Corporativo 44

2.7.1. Transparencia 44

2.7.2.	Rendición de Cuentas	45
2.7.3.	Responsabilidad Corporativa	46
2.7.4.	Equidad	47
2.8.	Principios y códigos para un Buen Gobierno Corporativo	48
2.8.1.	Principios de Gobierno Corporativo de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico	48
2.8.2.	Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo	49
3.	Las PYME	51
3.1.	Definición	51
3.2.	Características de las PYME	52
3.3.	Ventajas de las PYME	53
3.4.	Desventajas de las PYME	53
3.5.	Influencia de las PYME en el entorno social y económico del país	54

RESULTADOS

4.	Exposición y análisis de resultados	56
4.1.	Diseño de la Investigación	56
4.2.	Población	57
4.3.	Muestra	57
4.3.1.	Fórmulas para el cálculo de la muestra	57
4.3.2.	Significado de la nomenclatura	58
4.3.3.	Asunciones	60

4.3.4. Cálculo de la muestra 61

4.3.5. Técnicas de recolección de la información 62

4.4. Resultados 62

MANUAL

5. Manual de aplicación de Gobierno Corporativo para las Medianas Empresas 71

5.1. Justificación 71

5.2. Introducción 74

5.3. Disposiciones Generales 75

5.3.1. Objetivos 75

5.3.2. Ámbito de Aplicación 76

5.4. Definición del Termino Gobierno Corporativo 76

5.5. Glosario de términos utilizados en Gobierno Corporativo 76

5.6. Órganos de gobierno 78

5.6.1. Directorio 78

5.6.1.1. Ventajas de contar con un Directorio 79

5.6.2. Junta General de Accionistas 79

5.6.2.1. Ventajas de contar con la Junta General de Accionistas 80

5.7. Pasos para aplicar el Gobierno Corporativo en la mediana empresa 80

5.7.1. Paso 1: Seleccionar el modelo que establece un orden entre los órganos de gobierno en la empresa 80

5.7.2. Paso 2: Delimitar las funciones y responsabilidades de los 89

órganos de gobierno.

5.7.2.1. Funciones de la junta General de Accionistas 90

5.7.2.1.1. Procedimientos en la convocatoria y ejecución de la Asamblea General de Accionistas 90

5.7.2.1.2. Cuando los Accionistas son propietarios de la Empresa 93

5.7.2.1.3. Funciones de la Asamblea General de Accionistas en la Empresa familiar 94

5.7.2.1.4. Establecimiento de la Asamblea Familiar 94

5.7.2.1.5. Elaboración del Documento denominado Protocolo Familiar 96

5.7.2.2. Funciones del Directorio 97

5.7.2.2.1. Elaboración del Reglamento de Régimen Interno del Directorio 98

5.7.2.2.2. Redacción de Actas en las Sesiones del Directorio 101

5.7.2.2.3. Conformación del Directorio en la Empresa Familiar 101

5.7.2.2.3.1. Selección de los Directores en la Empresa Familiar 101

5.7.2.2.3.2. Funciones del Directorio en la Empresa Familiar 102

5.7.2.2.4. Criterios de un Buen Director 102

5.7.2.2.5. Deberes de los Directores en la Empresa Familiar 103

5.7.2.2.6. Elección de los Directores independientes en la Empresa Familiar 104

5.7.2.3. Funciones de la Alta Gerencia 104

5.7.2.3.1. La Alta Gerencia en la Empresa Familiar 105

5.7.2.3.2. Políticas de Empleo para la Alta Gerencia 106

5.7.2.3.2.1. Incrementos de ejecutivos en la Empresa Familiar 106

5.7.2.3.2.2. Plan formal para la sucesión de la Alta Gerencia 107

5.7.3. Paso 3: Mecanismos para la resolución de controversias. 109

5.7.4. Paso 4: Elaboración del informe anual de Gobierno Corporativo 109

5.7.4.1. Informe anual de Gobierno Corporativo 109

5.7.4.2. Pasos para elaborar el Informe Anual de Gobierno Corporativo 110

5.7.4.3. Estructura del Informe Anual de Gobierno Corporativo 110

5.8. Descripción Gráfica del proceso 112

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6. Conclusiones 113

7. Recomendaciones 116

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

1. Generalidades

1.1. Hacia un Gobierno Corporativo

En la actualidad el tema Gobierno Corporativo se ha convertido en una herramienta básica la cual permite que las organizaciones de todo tipo mejoren su gestión gracias a la aplicación de varios lineamientos y prácticas que constituyen un marco para la toma de decisiones dentro de la empresa. A su vez ayuda a que las compañías sean mucho más productivas, competitivas, socialmente responsables y más eficientes sin que se genere conflictos de intereses entre los órganos de gobierno los cuales son: accionistas, junta directiva y alta gerencia.

El término de Gobierno Corporativo fue definido en la década de los 30 por Milton Friedman como la forma de direccionar las sociedades de manera concordante con los deseos de los accionistas que siempre será el obtener la mayor rentabilidad posible, todo esto bajo un marco normativo y las costumbres legales. La evolución del Gobierno Corporativo se ha presentado de distintas maneras en varias partes del mundo por ejemplo; en Estados Unidos permitió crear normas que respaldaron el crecimiento de la economía de este país, estas prácticas se concentraron en limitar los monopolios que surgieron a raíz de la creación de los holdings; puesto que firmas individuales eran compradas por una compañía a través de bloques de acciones que le daban el control, respaldado por la bolsa de acciones de Nueva York que fue el ente regulador. También se crearon leyes como la Securities and Exchange Comission (SEC) cuya misión es proteger a los inversionistas y mantener la integridad de los mercados de valores y la ley Sabanes- Oxley Act como respuesta a los escándalos empresariales ocurridos en varias organizaciones como: Enron, Worldcom, Tyco y Adelphia. En otros países como en Reino Unido se creó el Primer Royal Chapter en el cual se establece la primera estructura de Gobierno Corporativo, y se realizó el Cadbury Report el cual fue un código que contiene una serie de normas y

principios éticos el cual influyó en todo el mundo ya que fue la primera manifestación formal de la necesidad de adoptar estándares unificados de Gobierno Corporativo.

En Alemania los empresarios optaron por entregar el control total o parcial de la empresa al banco, el cual a cambio de esto proporcionaba financiamiento a la organización, posteriormente las empresas deciden emanciparse de los Bancos pasando a ser gobernadas por una Junta de Administración. Finalmente se crea el Acto de Co-determinación considerada como un sistema mediante el cual las empresas se regían por dos juntas la de Administración y la Supervisora, de esta manera se marcó los primeros pasos para establecer lineamientos de Gobierno Corporativo.

En otras partes del mundo como Japón que a raíz de que la economía de este país mejoró al fomentar y abrir su economía al comercio, surgieron las mega- corporaciones monopólicas conectadas a los bancos dejando a esta institución la toma de decisiones. Consecutivamente se optó por crear el "Main Bank System", que permitía que las Holding Companies se conecten entre juntas directivas con el fin de apoyarse entre sí en la toma de decisiones.

Gracias a las crisis financieras que ocurrieron en Asía, Latinoamérica y en algunas regiones de Rusia, se vio la necesidad de crear políticas sobre Gobierno Corporativo establecidas conjuntamente con los gobiernos y el sector privado.

Es claro que siempre ha existido la necesidad de emplear ciertas prácticas o lineamientos que regulen la toma de decisiones y que permita que exista un sistema de gestión eficiente; gracias a la colaboración del Grupo de Trabajo ad- hoc de Gobierno Corporativo, el Grupo Consultivo del Sector Empresarial de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, el sector empresarial, inversionistas, sindicatos y otras partes interesadas aprobaron un conjunto de normas y prácticas en la cumbre de Ministros, las llamaron Principios de la Organización para la Cooperación y Desarrollo OCDE para el Gobierno de las Sociedades. En Latinoamérica se creó otro documento conocido internacionalmente como Código Andino de Gobierno Corporativo de la Corporación Andina de Fomento y el Manual de Gobierno Corporativo para empresas de capital cerrado de la Corporación Andina de Fomento.

En conclusión, gracias a la globalización las empresas deben estar preparadas a enfrentarse a nuevos retos y lograr ser más competitivas al desarrollar, mejorar y aplicar un eficiente Gobierno Corporativo puesto que es una herramienta muy útil que brinda múltiples beneficios a todas las empresas sin importar su tamaño.

1.2. Antecedentes

Durante más de cuatrocientos años se ha venido debatiendo acerca de cuál podría ser la mejor forma de gobierno para las empresas especialmente por los problemas que se derivan de la división entre intereses de los accionistas y los encargados de la administración de las grandes corporaciones.

En un inicio se identificó que las empresas empleaban una estructura de supervisión a lo que llamamos sistema dual de gobierno corporativo o modelo alemán, en este modelo los propietarios y accionistas supervisan a quienes se encargan de la dirección de la compañía; sin embargo a partir del siglo XVII cuando se dio el nacimiento de las primeras fusiones entre compañías se crea formalmente lo que se conoce actualmente como el Consejo de Administración de las Sociedades Anónimas, este Consejo estaba conformado por un determinado número de miembros elegidos por los accionistas, propietarios y el agente de control este Consejo tenía poderes de administración universales y actuaba libremente sin que los accionistas minoritarios interfieran.

Con el pasar del tiempo las empresas fueron creciendo y aumentando su volumen de ventas haciendo más difícil controlarlas, por esta razón se crea el Comité Ejecutivo del Consejo el cual ayudaba a los Consejeros en aspectos contables. A partir de esto nace uno de los problemas del Gobierno Corporativo que es delimitar los deberes de los Consejeros y la alineación de sus decisiones con los intereses de los accionistas. Ulteriormente el mayor cambio en la estructura interna de las compañías se produce en 1.623 con la introducción de un nuevo comité conformado por tan solo nueve miembros esto da inicio a lo que se conoce como el Consejo de Supervisión de las Sociedades Anónimas, la principal función de este nuevo comité era el de asesorar a los consejeros y aprobar el informe anual en una compañía, al mismo tiempo que revisaban documentos importantes y brindaban asesoramiento a los administradores con el fin de lograr establecer negocios que beneficien a la empresa.

Al pasar de los años todo lo relacionado al Gobierno Corporativo fue olvidado o desplazado de los problemas económicos y jurídicos especialmente en Europa, pero a partir de los estudios realizados por varios especialistas en el tema como: Berle y Means quienes realizaron un estudio acerca de la separación de la propiedad y el control en las empresas, Jensen y Meckling investigaron sobre el desarrollo de la teoría de agencia nuevamente el Gobierno Corporativo fue tomado en cuenta.

Varios acontecimientos internacionales que ocasionaron serios cambios en el mundo en lo económico y financiero reimpulsaron la investigación y el análisis de los problemas relacionados al buen gobierno en las empresas; el primero de los escándalos desatados fue el ocurrido en los años ochenta por la decisión de emplear una política de privatización de las empresas públicas esto afectó a países como Reino Unido, España, Hungría, Checoslovaquia, Chile, Polonia, Rusia, Argentina entre otros, el segundo escándalo financiero el cual es mucho más reciente fue el protagonizado por varias empresas de países desarrollados, como Estados Unidos con casos como los de Enron, WorldCom, Tyco, Global Crossing, Xerox, Adelphia y Q- West. Por otro lado en Francia se dio el caso Vivendi, en Alemania el caso Mannesmann, en Holanda el caso Ahold, en Italia caso Parmalat y con menor impacto en España se dieron casos como el de Casa Banesto, Gescartera y EuroBank.

A raíz de que mundialmente el interés por el Buen Gobierno Corporativo retornó, muchos países optaron por fomentar su aplicación ya que la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos se interesó en crear unos lineamientos enfocados en generar pautas de aplicación de un Buen Gobierno Corporativo en las empresas. En nuestro país la encargada de impulsar esto es la Bolsa de Valores de Quito que a partir del año 2003 tomó la decisión de incorporar en el contexto de su planeación estratégica el involucramiento institucional en los procesos de difusión y sensibilización en el Ecuador de las prácticas de Buen Gobierno Corporativo, Todo esto con el apoyo de la Corporación Andina de Fomento que ayudó a que tales prácticas puedan aplicarse en la región andina, a través de un grupo de trabajo conformado por las Cámaras de Comercio y Bolsas de Valores de: Venezuela, Colombia, Perú, Bolivia y Ecuador que a partir de efectuar un análisis de situación de las estructuras de gobierno empresarial en los cinco países, así como del contexto de la normativa societaria se creó el documento denominado Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo.

Parte de esta investigación se concentra en las medianas empresas las cuales proceden del termino PYME, estas fueron creadas hace aproximadamente diez mil años a raíz de que el hombre empezó a ser sedentario, ya que el concepto de empresa a pesar de presentar algunas variantes parte de ser una tarea productiva que se dedica a prestar productos o servicios de distinta naturaleza. En la actualidad tanto países desarrollados como los que se encuentran en vías de desarrollo tienen un cierto parecido a lo relacionado a la composición de sus estructuras económico productivas. Por este motivo se dividió a las empresas en pequeñas o microempresas, grandes y medianas para realizar esta tipificación se lo hace en referencia a ciertos límites ocupacionales y financieros fijados por cada país o región.

Las PYME en América Latina constituyen un alto porcentaje de las unidades productivas, generan empleo y participan fuertemente en el producto total de la región, se encuentran en varios sectores como: la industria, servicios, salud y el sistema financiero. Se concentran en los grandes centros urbanos, ciudades intermedias, poblaciones pequeñas y los sitios rurales.

En nuestro país las PYME están ganando más presencia y notoriedad en la economía ecuatoriana, según la Superintendencia de Compañías en Guayas y en Pichincha se concentra cerca del ochenta por ciento de estas, mostrando así la importancia de este tipo de empresas en el país puesto que poseen una amplia capacidad de adaptación y flexibilidad frente a los cambios, también tienen la capacidad de generar empleo y lograr así generar un aporte para mejorar la economía en el país.

1.3. Breve Análisis del Contexto

1.3.1. El Gobierno Corporativo y su desarrollo en el mundo

El Gobierno corporativo se ha convertido en un tema muy importante actualmente por varias razones entre las que más destacan son: la privatización realizada en las dos décadas recientes, por la reforma de las pensiones y el crecimiento del ahorro privado contractual, la ola de capturas en los años ochenta, la desregulación y la integración de los mercados de capitales, las crisis económicas suscitadas en varios países y por los escándalos corporativos que se dieron en los Estados Unidos en el año 2001 (Chisami & Ferro, 2009: 50).

El Gobierno Corporativo ha estado siempre vinculado con las compañías que cotizan en bolsa y forman parte del mercado de valores, ya sea por que sus acciones cotizan en alguna bolsa o por que emiten deuda con lo que exige la ley. Como parte de la desregulación e integracion y crecimiento de los mercados de capitales, los parámetros para aplicar un Buen Gobierno Corporativo se han comunicado como una forma de proteger e incentivar la inversión extranjera en los mercados emergentes. Pero este cambio mundial se centra principalmente en los escándalos financieros y en las crisis económicas las cuales sacudieron a muchos países. Por esta razón las normativas en materia de Gobierno Corporativo se concentran en generar un marco que regule, permita un mejor control y sobre todo ayude a establecer un sistema ético y democrático de gestión.

Debido a la globalización las relaciones con otros países se han vuelto tan importantes que los países y las empresas están cada día más cerca y compiten entre sí en muchos aspectos. Por este motivo los inversionistas se están preocupando más en buscar las mejores condiciones de seguridad, responsabilidad en la revelación de información, en los procedimientos, políticas, procesos de administración y gobierno.

A pesar de su importancia el tema de Gobierno Corporativo aún no es muy conocido especialmente en países menos desarrollados, ya que se lo considera de carácter obligatorio solo para las empresas que cotizan en bolsa, por este motivo en muchos países se intenta fomentar al Gobierno Corporativo como una herramienta de gestión básica para empresas que no forman parte del mercado bursátil; todo esto con el fin de lograr su aplicación en empresas sin importar su tamaño de manera voluntaria.

1.3.2. El Gobierno Corporativo y su desarrollo en Latinoamérica

En la región latinoamericana los países que poseen mercados de valores más desarrollados son los que muestran un mayor avance en la implementación de prácticas para lograr un Buen Gobierno Corporativo. Hay que considerar que las empresas que deciden optar por aplicar estas prácticas tienen mayor facilidad para acceder a líneas de financiamiento ya sea en mercados de capital nacionales como en los internacionales. Por otro lado en la región se piensa que solo las empresas que cotizan en bolsa deben emplear dichas prácticas, y por esta motivo muchas bolsas de valores como la de nuestro país la Bolsa de Valores de Quito ha empezado; lo que ellos llaman la evangelización con el fin de lograr

que el Gobierno Corporativo se aplique de manera voluntaria tanto en empresas que cotizan como en las que no lo hacen.

Desde el año 2004 la Corporación Andina de Fomento decide ser parte del cambio en la región y apegada a su compromiso con el desarrollo sostenible, decide así promover un programa destinado a fomentar las mejores prácticas de Gobierno Corporativo a nivel regional, tanto en empresas estatales como en entidades financieras. Este programa tiene como objetivo contribuir por medio de la promoción de buenas prácticas de gobernanza la competitividad responsable, tanto en nivel de las empresas como a nivel sectorial y macroeconómico. Con el programa estratégico Kemmerer la Corporación Andina de Fomento pretende fortalecer los sistemas de regulación y supervisión en las áreas de bancos, valores, pensiones y seguros de sus países accionistas.

A partir de lo antes mencionado la Corporación Andina de Fomento en su esfuerzo de fomentar una buena gobernanza en la región creo su primer trabajo, el cual tiene como título "Implementación de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo en la Región Andina", ulteriormente este proyecto concluyó con la elaboración, redacción y difusión de lo que hoy se conoce como los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo, estos lineamientos son aplicables a cinco países de la Comunidad Andina de Naciones.

En los últimos años la Corporación Andina de Fomento no ha dejado de preocuparse por lograr un mayor impacto y desde luego controlar lo antes realizado. Por esto, esta organización llevó a cabo otro proyecto, el cual comprendió el diseño de una aplicación de software para evaluar ya sea por los empresarios o por terceros el estado y funcionamiento de los lineamientos para lograr un Buen Gobierno Corporativo en las empresas. También se realizó la difusión de una serie de actividades de buenas prácticas de Gobierno Corporativo y la capacitación del personal para aplicar dichos lineamientos en las empresas de la región.

En conclusión en la región la Corporación Andina de Fomento, el Banco Interamericano de Desarrollo y las Bolsas de Valores asociadas juegan un papel muy importante para lograr impulsar las buenas prácticas de Gobierno Corporativo en la región, y gracias a estos esfuerzos existen varios países que destacan en su gestión como lo son: Brasil, Chile y México por otro lado, Colombia y Perú se encuentran dando pasos agigantados para el

fortalecimiento de sus mercados de valores y para mejorar su aplicación de lineamientos en materia de Gobierno Corporativo tanto en empresas públicas o privadas.

1.3.3. El Desarrollo del Gobierno Corporativo en el Ecuador

En el país la única institución financiera que ha impulsado y ha dado a conocer al Gobierno Corporativo es la Bolsa de Valores de Quito con el auspicio del Banco Interamericano de Desarrollo, por este motivo se creó el Programa de Buen Gobierno Corporativo el cual inicio sus actividades en octubre del 2006 con una unidad ejecutoria logrando así cumplir con lo propuesto. Entre los años 2006 al 2012 se realizaron varios esfuerzos para comunicar este nuevo tema se usaron recursos como: revistas especializadas, boletines virtuales y se generó casos de estudio. En sí las actividades realizadas permiten sentar un precedente y dejar planteado todo lo necesario en lo relacionado a la conceptualización de Gobierno Corporativo.

Actualmente la Bolsa de Valores de Quito creó el Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa el cual tiene como propósito promover la adopción y el conocimiento de prácticas de gobernanza en las empresas, las instituciones y organizaciones de Ecuador. Igualmente pretende crear un centro de mediación y arbitraje en temas de Gobierno Corporativo de empresas e instituciones, de esta manera aspiran en convertirse en un punto de encuentro para el diálogo con el fin de fomentar la aplicación de prácticas de Gobierno Corporativo y también ofrecer a las empresas un espacio para capacitar a los altos ejecutivos y directores en el tema.

En el país antes de que la Bolsa de Valores de Quito, la Corporación Andina de Fomento y el Banco Interamericano de Desarrollo unieran fuerzas para promover el tema de Gobierno Corporativo muchos empresarios desconocían el tema o solo se lo consideraba como un requisito para que una empresa cotice en bolsa, actualmente estas instituciones se han concentrado en dar a conocer al Gobierno Corporativo como una práctica que deben asumir las empresas de forma voluntaria, para mejorar su desempeño interno y obtener un mejor valor de las relaciones externas. Se enfoca en aclarar que el Gobierno Corporativo es un sistema que ayuda a las empresas familiares en su gestión, con el fin de que sean rentables y prevalezcan en el tiempo, considerando que en el país existe un gran número de empresas de este tipo.

1.3.4. Las PYME y su desarrollo a nivel mundial

Las pequeñas y medianas empresas son aquellas determinadas o clasificadas bajo ciertos parámetros como lo son: volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, nivel de producción o activos que poseen. En cada estado o nación se las clasifica por todos estos parámetros o solamente por algunos de ellos.

Tanto las pequeñas como las medianas empresas se dedican a actividades tales como: el comercio al por mayor y menor, agricultura, silvicultura, pesca, industrias manufactureras, construcción, transporte, almacenamiento, comunicaciones, etc.

Las pequeñas y medianas empresas son de gran importancia en la parte económica y social en una nación, puesto que se desarrollan en el contexto de un mundo globalizado, en cada país se crean nuevas estrategias de desarrollo en concordancia con sus modelos sistemáticos, culturales y políticos, con el fin de potenciar el crecimiento de este tipo de empresas y para hacerlas más representativas en el mercado nacional y posteriormente en el internacional.

Hay que considerar que las PYME desempeñan un papel muy importante en la economía, a pesar de sus falencias son agentes de cambio en una economía globalizada, crean de cierta forma un eje más amplio de competencia adicional en un mercado y permiten generar mayor empleo, ya que acogen a una gran cantidad de personas con menores costes salariales por trabajador estableciendo así una cierta estabilidad en el mercado laboral. Las PYME a pesar de sus limitaciones poseen una mayor flexibilidad, es decir son capaces de adaptarse a los cambios del mercado al emprender proyectos innovadores.

En el perímetro del comercio internacional tanto la pequeña como la mediana empresa a pesar de no participar activamente se beneficia y aportan al mismo, ya que pueden formar parte de la cadena de valor de las exportadoras puesto que importan y exportan en menores cantidades y a nichos de mercado.

En un aspecto más global las PYME son sinónimo de emprendimiento e innovación y a futuro se les presentará más facilidades para continuar con su crecimiento, ya que cada país procura generar un marco que beneficie su desarrollo.

1.3.5. Las PYME y su desarrollo en Latinoamérica

En Latinoamérica las pequeñas empresas representan alrededor del 99% del total de empresas de la región y dan empleo a cerca del 67% de los trabajadores. (Revista América Economía, 2012). A las PYME les hace falta mucho apoyo para crecer y así ser entes más productivos, las pequeñas y medianas empresas en la región pueden llegar a ser agentes importantes del cambio estructural y así aumentar la productividad de un país, pero es necesario ayudarlas a superar los obstáculos a los cuales se enfrentan.

Las pequeñas y medianas empresas se han convertido en un elemento que impulsa la economía de varios países de la región, especialmente se ha comentado sobre la fuerte incidencia que este tipo de empresas tienen en proveer fuentes de trabajo. A pesar de esto las PYME en general tienen un menor acceso a créditos bancarios para financiar sus actividades; entre más se le dificulte a una empresa adquirir financiamiento más se demorará en ser productiva y por ende no aportará a que la economía y empleo de un país mejore, la incidencia de que este tipo de empresas tengan participación en bolsa es nula en casi toda la región complicando aún más su desarrollo.

La tendencia en toda la zona Latinoamericana es la misma muchos son los obstáculos que las pequeñas y medianas empresas deben estar dispuestas a enfrentar como lo son: administración tributaria, competencia desleal, inestabilidad política, legislación laboral y dificultades para innovar.

Por lo tanto, para que las PYME tengan más oportunidades de crecer y derribar los obstáculos que se les presenta, tanto las políticas públicas como los gobiernos cumplen un papel muy importante para generar e implementar nuevas leyes o políticas que fomenten el desarrollo e impulsen a este tipo de empresas.

Al igual que muchos países desarrollados la región debe inclinarse por dar mayor relevancia a sus pequeñas empresas, ya que pueden llegar a crecer con el tiempo y a ser parte de mercados internacionales a un largo plazo generando mayor empleo e ingresos para un país que está en vías de desarrollo.

1.3.6. Las PYME su desarrollo en el Ecuador

En el país tanto las pequeñas como las medianas empresas juegan un papel muy importante en la economía especialmente por su capacidad de generar empleo, lo cual apoya fuertemente a la política actual que impulsa el gobierno.

> "En la actualidad en el Ecuador el 70% de todas las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías son PYMES y estas compañías aportan con más del 25% del Producto Interno Bruto no petrolero del país y su generación de mano de obra bordea el 70% de toda la Población Económicamente Activa. Sus ingresos en el 2011 fueron de US$ 23.000 millones de dólares y su contribución al impuesto a la renta superó a los US$ 270 millones de dólares." (Revista Ekos, 2012: 84)

En el ámbito legal las PYME fueron impulsadas cuando un nuevo sistema económico denominado Sistema Económico Social y Solidario fue aplicado para fomentar la productividad en todos sus ámbitos y busca mejorar la competitividad de todos sus actores económicos, por otro lado la SENPLADES (Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo) se encargó del proceso de identificación y diseño de políticas de corto, mediano y largo plazo para el fortalecimiento de las PYME. A su vez entidades estatales como el Ministerio de la Producción y Competitividad, la Corporación Financiera Nacional, el Banco Nacional de Fomento entre otras se han encargado de diseñar y poner en marcha programas que apoyen al fortalecimiento de este tipo de empresas, ya que están conscientes de la importancia y los beneficios que las PYME aportan.

Al igual que en otros países las PYME en el Ecuador se enfrentan a muchos obstáculos como los son: falta de eficiencia, desconocimiento del mercado, carencia de liderazgo, falta de un marco legal especializado, baja calidad en su entorno, problemas para innovar y dificultades para acceder a financiamiento.

A pesar de todas las dificultades que la pequeña y mediana empresa presenta en el país los esfuerzos que se han generado para ayudarlas cada día van mejorando, ocasionando que este tipo de empresas se desarrollen de mejor manera llegando a un futuro a ser más rentables y productivas tanto en el mercado local como en el extranjero.

1.4. Situación Problemática

1.4.1. Problemática de aplicación del Gobierno Corporativo en la mediana empresa

El Gobierno Corporativo presenta varios problemas en el entorno en el cual se desarrolla, especialmente con lo relacionado a las diferencias o roces que existen entre propiedad y control corporativo; es decir el hecho de que la propiedad en una organización conforme esta va creciendo se diversifique implica cada vez más individuos participen como accionistas, y por otro lado el control se encuentra en muy pocas manos. Al ser la propiedad tan diversa o al estar repartida entre más individuos el control que se realiza en la organización o las decisiones que se tomen pueden ser perjudiciales para más individuos.

El problema no solo se centra en las partes interesadas internas como son los propietarios, gerentes y personal; sino también de sus partes interesadas externas como lo son proveedores, clientes y usuarios, los cuales son los afectados si no existe un adecuado control y si el gobierno de una corporación no se centra en satisfacer su demanda.

Desde otra perspectiva el Gobierno Corporativo suele enfrentarse a problemas como el hecho de que en las organizaciones no existe una correcta concientización acerca de la verdadera definición de este término, por consiguiente muchas compañías no toman conciencia de como la gobernabilidad corporativa es un factor que llega a incidir en los resultados. Así mismo el Gobierno Corporativo implica cumplir con una serie de principios y adecuarlos como parte de un sistema de gestión, no solo porque es beneficioso para la empresa o en ocasiones obligatorio para acceder a financiamiento, sino porque la empresa decide optar por este nuevo estilo empresarial de forma voluntaria.

Al Gobierno Corporativo se lo transmite como un marco legal y ético el cual obliga a las empresas a generar buenas prácticas y a esclarecer sus procesos, todo esto no se lo ha declarado como algo obligatorio en ciertas circunstancias y el mismo hecho de dejar esta parte de lado hace que muchas corporaciones no lo tomen tan en serio.

Hay que considerar que muchos empresarios no optan por aplicar Gobierno Corporativo, no solo porque no conocen del tema, sino también por considerar que aplicarlo puede ser muy costoso, especialmente las empresas que están creciendo y que su principal

preocupación es generar utilidades y por este motivo no toman en cuenta a esta herramienta, que permite que muchas empresas sean productivas al largo plazo.

Lastimosamente a pesar de que el Gobierno Corporativo se enfrenta ante muchos desafíos el más perjudicial puede ser la resistencia al cambio de muchas empresas del país y el mundo, lo que dificulta acceder a una correcta gobernabilidad, impidiendo que una empresa avance y prospere, por otro lado, está el hecho de que las empresas que se consideran relativamente pequeñas piensan que el Gobierno Corporativo no es una práctica necesaria, sin conocer que al contar con ello desde un inicio la empresa se construye bajo fuertes cimientos. Del análisis de la situación problemática en la aplicación del Gobierno Corporativo por parte de las medianas empresas se identifica la necesidad de investigar dicha problemática. En esta perspectiva podemos establecer problemáticas relevantes en la aplicación del Gobierno Corporativo, siendo estas entre otras las siguientes.

- Existe un profundo desconocimiento acerca de la definición e importancia del Gobierno Corporativo en la comunidad empresarial.

- Falta de procesos, controles, estructura claramente establecidas para la implementación del Gobierno Corporativo especialmente en las medianas empresas.

- Se piensa que algunas empresas por su tamaño no son aptas para aplicar los lineamientos o prácticas para ejercer un buen Gobierno Corporativo.

- En muchas empresas la resistencia al cambio les impide avanzar, y al no aplicar un Gobierno Corporativo están dejando de ser más competitivas.

- Desconocimiento por parte de las empresas en especial de las medianas acerca de los nuevos estándares exigidos por los mercados de capitales y mercado financiero.

- Al mirar al Gobierno Corporativo como una estrategia de gestión de largo plazo, y por la necesidad de obtener resultados al corto plazo los empresarios no ven la necesidad de aplicar estos principios.

- Existe la creencia de que solo las empresas que cotizan en bolsa o buscan financiamiento deben aplicar las prácticas de Gobierno Corporativo como un requisito para acceder a lo antes mencionado, ignorando así que las empresas pueden aplicarlo de manera voluntaria.

El Gobierno Corporativo se enfrenta a muchos problemas que dificultan su aplicación en las empresas especialmente en las que existe un serio desconocimiento del tema, que se resiste al cambio y que considera que su tamaño no es el adecuado para aplicarlo. El tema de Gobierno Corporativo debe ser impartido principalmente por la alta dirección de las empresas, accionistas y entes de control ya que es primordial adaptarlo a los estatutos de la misma.

1.4.2. Identificación del Problema de Investigación

Actualmente existe la necesidad de conocer la situación de las medianas empresas de la ciudad de Quito en lo que se relaciona a Gobierno Corporativo, ya que por el momento no se cuenta con datos estadísticos, puntuales y trascendentales acerca del estado de Gobernabilidad de las medianas empresas, es decir por el momento no se conoce si las empresas saben acerca de este tema, si lo consideran relevante para su gestión, si lo están aplicando formalmente o parcialmente, las razones por las que aplican o no Gobierno Corporativo o los beneficios que se perciben al aplicarlo.

En esta falta de información relevante para los empresarios se basa esta investigación ya que el principal objetivo de la misma es obtener datos estadísticos que permitan formular un diagnóstico acerca del estado de Gobierno Corporativo en las medianas empresas. Así mismo esta información nos permitirá elaborar un manual con lineamientos clave que se adapten a la situación actual de las medianas empresas facilitando así que las mismas apliquen Gobierno Corporativo como parte de su modelo de gestión.

Finalmente podemos concluir que en base a la necesidad de generar conocimientos que se adapten a la situación del país y la región, esta investigación se concentra en la obtención de datos primarios que serán la base para formular un manual de aplicación que se adecue a la situación de las medianas empresas. Para realizar esta investigación se tomará como objeto de estudio a las medianas empresas de la ciudad de Quito localizadas en la zona industrial norte, de las cuales se tomará una muestra seleccionada y representativa para

poder generar un correcto diagnóstico y utilizar esta información en la creación de un modelo estándar de gestión.

1.4.3. Pregunta de la Investigación

- ¿Qué conjunto de prácticas sobre Gobierno Corporativo conocen las empresas que gobiernan las relaciones entre los participantes en la organización de una empresa, como el consejo de administración, gerentes, accionistas y otras partes interesadas?

- ¿Cuáles son los motivos y razones por las que una empresa aplica o no Gobierno Corporativo?

- ¿Qué debería contener un manual de aplicación de Gobierno Corporativo para las medianas empresas, que facilite a las mismas integrar el Gobierno Corporativo a su estrategia y gestión?

1.4.4. Propósito

Con la investigación que se llevará a cabo se pretende desarrollar un manual cuyo contenido permita que las medianas empresas cuenten con una guía que facilitará que las mismas integren a su estrategia y gestión las prácticas y lineamientos de Gobierno Corporativo.

1.4.5. Objetivos de la Investigación

1.4.5.1. Objetivo General:

Obtener datos estadísticos relacionados al Gobierno Corporativo de las medianas empresas localizadas en la zona industrial norte de la ciudad de Quito, para con esta información proponer un conjunto de prácticas plasmadas en un manual que permita que las medianas empresas empleen un Buen Gobierno Corporativo.

1.4.5.2. Objetivos Específicos:

- Realizar la investigación de mercados que permita obtener información de las medianas empresas de la zona industrial norte de la ciudad de Quito acerca de su estado actual relacionado al tema de Gobierno Corporativo.

- Descubrir si las medianas empresas de la zona industrial norte de la ciudad de Quito cuentan o no con prácticas orientadas a generar un Buen Gobierno Corporativo.
- Conocer las razones por las que aún no han implementado Gobierno Corporativo este tipo de empresas.
- Desarrollar un manual genérico de Gobierno Corporativo que sea fácil de integrar a la estrategia y gestión de este tipo de organizaciones, con el fin de lograr que más empresas opten por esta herramienta que las hará más competitivas y sostenibles al largo plazo.

1.5. Justificación del Tema

Este tema es de gran importancia en función a los resultados que se puedan obtener luego de la investigación, puesto que en la actualidad muchos alumnos, profesores de universidades, consultores e investigadores carecen de datos estadísticos relacionados con Gobierno Corporativo. El objetivo de este proyecto es realizar un diagnóstico acerca de la situación de las medianas empresas en lo que se relaciona a Gobierno Corporativo, y con los datos que arroje la investigación posteriormente proponer un manual que contenga lineamientos para facilitar a las empresas el aplicar Gobierno Corporativo como un sistema de gestión. Las medianas empresas a analizar serán las situadas en la zona industrial norte de la ciudad de Quito, específicamente en sectores como: Carcelén, Carcelén Alto, Carcelén Industrial, El Condado, Calderón, Carapungo, Ponciano Alto y Bajo. Se seleccionó a la ciudad de Quito y la zona industrial norte puesto que esta ciudad genera la mayor parte de ingresos del país, a su vez la zona industrial norte es un sector en el cual se concentra la mayor parte de empresas e industrias del Quito urbano, por lo tanto para este estudio no se tomará en cuenta a las empresas localizadas en las parroquias rurales pertenecientes al Distrito Metropolitano de Quito.

Para lograr el propósito de este proyecto es necesario fijar una muestra de estudio bajo ciertas especificaciones y en base a esta postura se realizará una encuesta a las empresas seleccionadas. Finalmente a partir de los resultados, se desarrollará un manual que especifique un modelo de gestión que permita implementar Gobierno Corporativo en las medianas empresas el cual funcionará como centro de la gestión empresarial.

El manual a realizarse en base a la investigación tendrá muchos ámbitos de aplicación permitiendo que las empresas sean más competitivas a nivel nacional e internacional, ya

que una estructura de gobierno adecuada permitirá una mejorar toma de decisiones facilitando así la participación de las organizaciones en mercados nacionales y extranjeros.

MARCO TEÓRICO

2. Gobierno Corporativo

2.1. Definición

El termino Gobierno Corporativo implica un conjunto de principios y acciones que permiten que en la organización exista un sistema que incorpore conductas de mayor transparencia y técnicas para manejar el consenso y el disenso entre los órganos de gobierno. A su vez el Gobierno Corporativo permite generar un modelo de gestión más eficiente y democrática que consentirá que la empresa sea más rentable y competitiva al largo plazo.

Desde que se concibió a la empresa como tal ha existido la necesidad de brindar mayor protección a socios y accionistas de una corporación y a partir de esta tendencia mundialmente aceptada nace el concepto de Gobierno Corporativo.

Gracias a la importancia que este término ha adquirido en la actualidad existen varias definiciones que describen puntualmente el significado y aplicabilidad de este término. La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico OCDE define al Gobierno Corporativo como:

> "una estructura que especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes en la organización, como el consejo de administración, gerentes accionistas y otras partes interesadas y establece las normas y procedimientos para la toma de decisiones." (Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, 2004)

Es vital que cualquier empresario para manejar una empresa "debe primero organizarla definir quien participa en ella y quién puede tomar decisiones en distintos aspectos de su funcionamiento. También se debe definir como se toma y ejecutan esas decisiones." (Corporación Andina de Fomento, 2005: 5). A partir de esta aclaración se puede afirmar

que de una manera u otra los encargados de dirigir una empresa deben considerar al gobierno Corporativo como una herramienta que genere un protocolo a seguir en la toma de decisiones, ya que si el Gobierno Corporativo trata de crear un sistema que facilita que una empresa sea dirigida y controlada.

> "Se establece de esta manera: la distribución de derechos y responsabilidades de los distintos participantes de la empresa y las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones en la empresa. Dicho de otro modo, se puede entender el Gobierno Corporativo de una empresa como el 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)" (Corporación Andina de Fomento, 2005).

El tema de Gobierno Corporativo podria ser analizado a traves de varias perspectivas puesto que el mismo se relaciona con el derecho mercantil o societario y de los mercados financieros, ya que parte vital de estos es la transparencia informativa. Es decir se relaciona con el ámbito jurídico y el ámbito de sociedad como tal. En el ámbito jurídico el Gobierno Corporativo tiene influencia con la:

> "publicación y la información a los accionistas de las decisiones relevantes que los directivos toman en el seno de la empresa; los derechos de los accionistas ejercidos a través de su poder de voto (derechos políticos), la regulacion y funcionamiento de las Juntas de Accionistas y el Consejo de Administración" (Santoja, 2005).

En el ambito social el Gobierno Corporativo tiene una estrecha relación pues demanda poner mucha atencion en las relaciones entre los socios y la empresa, a su vez que fomenta el respeto de los derechos y obligaciones de los mismos.

> "Hay que considerar que gracias a la amplitud que tiene la definicion de este tema, su problemática exige ser abordada desde un ámbito multidisciplinar (económico, sociológico y político)" (Santoja, 2005:19).

A su vez el Gobierno Corporativo influye en todos los elementos que forman parte de las decisiones de una empresa, esto incluye el derecho de control de los accionistas, poder sobre los acreedores, las obligaciones que se tienen con los empleados, proveedores y

clientes y por último controlar que se cumplan las leyes. Considerando el Informe Cadbury y a lo emitido por la Organización Económica para la Cooperación y Desarrollo OCDE, se establece una defición muy precisa acerca de Gobierno Corporativo como:

> "aquel sistema por el cual los negocios corporativos de las empresas son dirigidos y controlados y donde se establecen derechos y obligaciones entre las diferentes personas involucradas en la empresa: propietarios, consejeros, administradores, accionistas y simples empleados asi también como reglas y los procedimientos para la toma de decisiones sobre esos negocios"(Santoja, 2005:19).

Con todo esto se puede concluir que el Gobierno Corporativo es una ficha imporatante en la toma de decisiones de una empresa, a su vez que se encarga de generar un modelo de gestión más equitativo, transparente y responsable. Vale la pena recalcar que el Gobierno Corporativo nace a partir de la necesidad de remediar lo ocasionado por la crisis económica en varios paises, y por lo tanto de esto se concluyó que la crisis económica tiene una relación muy estrecha con la situación financiera de las empresas. Por este motivo se puede afirmar que lo que se intenta es emplear un mejor Gobierno Corporativo con el fin de que las crisis económicas que pueden sucitarse sean menos perjudiciales y especialmente lograr que las empresas sean más estables y logren ser más competitivas en otros mercados.

Existen algunas definiciones que describen el escenario en donde el Gobierno Corporativo opera esta es una de las varias ya existentes.

> "Se define como un conjunto de prácticas, procesos y sistemas para dirigir y controlar una empresa. A su vez de que regula las relaciones a nivel de accionistas, junta directiva y alta gerencia. También regula las relaciones de la empresa con los grupos de interés y fortalece la disposición ética de la compañía." (Bolsa de Valores de Colombia, 2009: 3)

Desde una perspectiva más amplia y menos compleja el Gobierno Corporativo es la herramienta que permite abarcar a todos los elementos que juegan un papel muy importante en la toma de decisiones de una empresa.

> "Ello no sólo incluiría el derecho de control que corresponde a los accionistas, sino también los convenios contractuales y las facultades o poderes sobre la insolvencia

que tienen los acreedores de la empresa, las obligaciones para con los empleados, clientes y proveedores, las regulaciones emitidas por las entes reguladores y como es lógico el cumplimiento de las leyes." (Santoja, 2005:19)

En sí el Gobierno Corporativo se lo pude entender como un sistema que promueve la transparencia, equidad y responsabilidad en las empresas. Por esta razón se puede concluir que el Gobierno Corporativo es entendido como:

> "aquel sistema por el cual los negocios corporativos son dirigidos y controlados y donde se establecen derechos y obligaciones entre diferentes personas involucradas en la empresa: propietarios, consejeros, administradores, accionistas y simples empleados así como también las reglas y los procedimientos para la toma de decisiones sobre los negocios" (Santoja, 2005: 19).

2.2. Modelos de Gobierno Corporativo

El Gobierno Corporativo se ha ido adaptando en varios países del mundo y se lo ha adecuado tomando en cuenta los parametros y legislación de cada uno. Gracias al mundo globalizado en el cual vivimos se ha dado origen a varios tipos o modelos de Gobierno los más destacados son los de: Estados Unidos, Japón y Alemania. Pero básicamente existen dos modelos de Gobierno Corporativo el primero se denomina angloamericano y el segundo es el que caracteriza a los países de Europa Continental y a Japón.

Existen varios modelos de Gobierno Corporativo como: el modelo alemán, anglosajón y japonés estos serán explicados detalladamente en el Anexo 3.

2.3. Órganos de Gobierno

2.3.1. Directorio

Es un órgano de supervisión y control en el cual los accionistas delegan los derechos de decisión y control, además delega en los directivos la gestión de la empresa.

> "Por medio de este órgano los accionistas establecen de forma indirecta, las pautas generales que deben seguir los directivos en el desempeño de su labor, que lleven una conducta acorde con sus intereses" (Mínguez y Martín cit. por Rivero, 2010: 208).

El Consejo de Administración o Directorio principalmente funciona como el nexo entre los accionistas o propietarios de la empresa y los directivos. “Uno de los problemas a los que usualmente se enfrenta una empresa es el relacionado con su estructura empresarial, este específicamente es el problema de agencia o relación agente (directivo) y principal (accionista)” (Santoja, 2005:22), por esta razón este órgano de gobierno es de vital importancia para el funcionamiento de la empresa y permite derribar los obstáculos que impiden su trabajo.

En este consejo existen diferentes grupos de directivos como los internos y externos, los internos son los que tienen un puesto permanente en la empresa mientras que los externos se dividen en dominicales e independientes. Los dominicales hacen referencia a los accionistas que poseen una cantidad accionaria superior o igual a lo legalmente permitido. (Rivero, 2010:208) y los independientes son agentes externos de la empresa.

Lo antes mencionado se puede constituir como un problema para la empresa ya que al tener dos grupos de directivos: los internos que tienen un puesto permanente en la empresa y son empleados de la misma, y los externos que no son ejecutivos. Al estar la función de supervision a cargo de los directivos externos es conveniente dar los incentivos necesarios a estos para que cumplan su funcion. Ya que al no tener intereses financieros significativos, su influencia y poder sobre la decisiones finales será escaso. Así mismo es necesario proporsionar los incentivos significativos a los directores para que no actúan acorde a sus propios intereses y se esfuercen por cumplir su función al estar bien remunerados. (Santoja, 2005:22).

2.3.2. Junta de Accionistas

Es el órgano de gobierno más importante tanto para las empresas cotizadas como para las sociedades anónimas. En este están representados todos sus accionistas, es decir, sus propietarios, y tiene como “función tomar las decisiones más importantes y ejercer el control básico de la sociedad a su vez que representa los intereses de los accionistas.”(Rivero, 2010:209)

En ocasiones “cuando la junta no está de acuerdo con la gestión del Consejo estos pueden cesarlo o cambiar a algunos de sus integrantes, ejerciendo de esta manera su derecho a voto en la Junta General siempre y cuando cuenten con la mayoría suficiente para ello.” (Santoja, 2005:23).

Uno de los problemas a los que se enfrenta la Junta de Accionistas al ser un órgano colectivo es el problema de acción colectiva, el cual hace referencia al costo que se tiene al ejercer el derecho que le confieren las acciones a un accionista sea soportado por unos pocos de los mismos, mientras que el beneficio que pueda obtener la empresa se reparte entre todos incluso para los que no asumieron ese costo. Esta actitud es conocida como la de free rider, y ocasiona que la Junta deje las cosas como están sin realizar modificaciones ni ejercer ningún control sobre el Consejo, así los Directivos se benefician al no tener control. (Santoja, 2005:23)

Como solución al problema antes mencionado se recomienda aumentar la presencia de accionistas significativos en la Junta de Accionistas, y de esta manera estos podrán ejercer un mayor control. "Sin embargo, esto conlleva a otros problemas como son la expropiación de las rentas de accionistas minoritarios y la pérdida de la ventaja de diversificar el riesgo de las inversiones de los accionistas mayoritarios". (Rivero, 2010:209)

Los accionistas significativos también cumplen con la función de reducir la división existente entre la propiedad y la gestión de la empresa, puesto que la propiedad solo se concentrará en un grupo reducido de accionistas que son quienes podrán ejercer un control efectivo. Por otro lado si estos accionistas alcanzan a tener una concentración del cien por ciento se corre el riesgo de perder una ventaja importante para los inversionistas que es la diversificación. Pero en el caso contrario si los accionistas llegan a poseer menos del cien por ciento de las acciones se resolverían de una manera muy efectiva los problemas de agencia (Santoja, 2005:23).

2.3.3. Alta Gerencia

Este órgano de gobierno esta encargado de la gestión, es decir de la administración y funciones diarias en la organización. Entre sus tareas están las operaciones corporativas, las cuales son las actividades cotidianas que se realiza en la empresa, pero debe existir un pleno conocimiento de como funciona la empresa y obtiene sus ingresos es decir el giro del negocio. Otra de sus funciones es controlar los objetivos estratégicos de la empresa a corde a los planes corporativos anuales y los presupuestos acordadados con el Consejo.

El CEO (Chief Executive Officer) de una empresa y la alta gerencia son los que toman la batuta para desarrollar la planeacion estratégica, para lograrlo definen y desarrollan planes

estratégicos los cuales son presentados al Consejo y a partir de que el Consejo los evalúe y presente sus recomendaciones se puede aplicar lo antes mencionado.

La Alta Gerencia también debe encargarse de seleccionar administradores calificados y de esta manera establecer una correcta y eficiente estrucura organizacional, esto consiste en el reclutamiento de personal por parte del Deparatamento de Recursos Humanos tomando en cuenta la experiencia de los mismos en el manejo de los negocios y a su vez verificar que cumplan con el grado académico para el puesto.

Una de las funciones más importantes de este órgano de gobierno es la de identificar riesgos y manejarlos adecuadamente, ya que la Alta Gerencia debe ser capaz de identificar y controlar los riesgos a los que se enfrenta la empresa así como proponer planes para resolverlos y superarlos.

En lo que se relaciona a la transparencia en la gestión empresarial la Alta Gerencia tiene un papel protagónico ya que es responsable de integrar sistemas de reportes financieros de la compañía. Los administradores específicamente son los responsables de poner en su lugar y supervisar la operación de los sistemas y procesos que permitan que los inversionistas entiendan la solidez de su administración, sus finanzas y riesgos de la empresa (Buendia, 2004).

2.4. Beneficios e importancia del Gobierno Corporativo

Las empresas son las encargadas de generar empleo, producen bienes y servicios por esta razón crece la confianza en el sector privado empresarial y por ende la importancia del Gobierno Corporativo. Las recientes crisis financieras sucitadas en varios países del mundo ha dejado claro por que resulta importante para la confianza de los inversionistas y el desempeño de las economias el Buen Gobierno Corporativo.

> " Temas como transparencia y contabilidad en Gobierno Corporativo. Este ayuda a que las corporaciones utilicen su capital de manera eficaz, ademas asegura que las corporaciones tomen en cuenta los intereses de un amplio rango de componentes al igual que con las comunidades con las que opera y que sus Juntas de Administración son responsables con la compañía y los accionistas." (OCDE, 1999:7)

En el momento en que una empresa muestra poseer un alto estándar de Gobierno Corporativo, se la percibe como una organización más confiable y por esta razón puede acceder a mejores condiciones en los mercados en los que se desenvuelve. "Sus productos llegan a tener más accequibilidad, se pueden mercadear mejor y sus ventas crecen." (Corporación Andina de Fomento, 2005:9)

Gracias a que la economía en estos tiempos es más globalizada la forma como se percibe a las empresas y se realizan negocios ha cambiado, por esto el Gobierno Corporativo se ha convertido en un elemento que hace a la empresa más competitiva y que ayuda a que las organizaciones crezcan. De esta manera el Gobierno Corporativo se convierte en un medio para incentivar la inversión, mediante la implenetación de un adecuado diseño en la parte de organización administrativa y directiva de una empresa. Esto envía las señales de confianza a los inversionistas a lo relacionado a la protección de sus derechos, esto se traduce en la reducción del costo de capital y mejor acceso a fuentes de inversión y financiamiento a alargo plazo. Asimismo los inversionistas estarían dispuestos a pagar más por las acciones de una organización y de esta manera la empresa obtiene una mejor reputación en el mercado de valores (Navarrete, 2010).

Los beneficios a los cuales se accede al momento en el que una empresa cotizada o no decide aplicar Gobierno Corporativo como una herramienta de gestión eficiente son los siguientes:

> "transparencia, equidad en las operaciones, institucionalización y fortalecimiento de la administración, revelación de información, procesos estables de decisión, trascendencia y permanencia, mejora sustantiva y permanente, coordinación eficiente entre los distintos involucrados (accionistas, consejeros, directivos), enfoque estratégico, preparar la salida a Bolsa obteniendo alternativas de financiamiento, medir mejor la operación y desempeño del negocio, a nivel del Consejo de Administración se logra alta visibilidad de los objetivos, estrategias y eficiente sistema de administración de riesgos y control interno." (Hinojosa, 2010)

2.5. Problema de Agencia

Desde que se empezó a estudiar y analizar la ciencia económica a partir del siglo XVIII se ha tomado como parte de este analísis "los problemas que la separación entre propiedad y

el control de la actividad de la empresa supone a la hora de retribuir adecuadamente a los suministradores de financiación." (Rodrigo, 2011:273).

La teoría de agencia como tal fue formulada por Jensen y Meckling en 1976, tiempo despúes a partir de los escándalos financieros sucitados a finales de los años ochenta las empresas se empezaron a preocupar por optar por una adecuada regulación del gobierno de la organización, mediante la implementación de un Consejo de Administración y de la Alta Dirección, lo cual reduciría los problemas de agencia y a su vez se concentraría en solucionar los problemas de los otros interesados en la empresa o steakholders.

En sí la teoría de agencia cuestiona si el gerente de una empresa actuará siempre a favor de los intereses de los accionistas, y enfatiza en el hecho de que cuando se separa la propiedad y la gerencia de una empresa el gerente suele optar por tener un comportamiento oportunista favoreciendo así sus propios intereses y no lo de los accionistas esto fue formulado por Berle y Means en el año 1932, y esta teoría fue la base para formular el problema de agencia ((Maximiliano González Ferrero, 2010:13).

La teoría de agencia también resalta que los objetivos que desean alcanzar los accionistas y directivos son diferentes, y que esto ocasiona que ambos tomen decisiones incorrectas o inoportunas a su vez de que se suele incurrir en gastos inecesarios para llegar a acuerdos o para lograr que los accionistas vigilen adecuadamente a los directivos y así proteger sus intereses (Rodrigo, 2011:279).

El problema de agencia basicamente surge cuando existe un conflicto entre los objetivos personales de los administradores y de los propietarios, ya que existe la posibilidad de que los administradores antepongan sus objetivos personales a los corporativos. Existe dos fuerzas que minimizan los problemas de agencia estos son: las fuerzas de mercado y costos de agencia. Las fuerzas de mercado son aquellas en las que los tenedores de grandes bloques de acciones de una empresa presionan a la administración para que actúe, y si es necesario pueden los accionistas ejercer su derecho al voto con el fin de reemplazar a la administración si su desempeño no es bueno. Otra fuerza de mercado es la amenaza de adquisición de otra empresa, de esta manera lo que se considera es que se puede mejorar el valor de la empresa con el fin de restructurar la administración, operaciones y financiamiento de la empresa, esto suele motivar a los administradores para actuar en favor de sus propietarios. Por último, la otra fuerza relacionada con los costos de agencia, estos

costos son los que incurren los accionistas para supervisar el comportamiento de la administración y así detectar actos deshonestos. Esto intenta generar planes para motivar a los administradores mediante incentivos financieros con el propósito de que estos actúen en beneficio de los propietarios. Esto consiste en optar con los siguientes mecanismos como: "planes de incentivos, opciones de acciones, planes de desempeño, acciones por desempeño y bonos en efectivo." (Gitman, 2003: 17).

En las empresas familiares suele existir problemas de agencia entre propietarios y gerentes, y entre accionistas mayoritarios y minoritarios.

> "Según Fama y Jensen autores especializados en el tema proponen que la mejor manera para afrontar los problemas de agencia entre entre gerentes y accionistas en las organizaciones más complejas es separando las decisiones gerenciales de las de control, y en las menos complejas puede ser la concentración de la propiedad" (Maximiliano González Ferrero, 2010:15).

En el caso específico de las empresas familiares que son organizaciones poco complejas usualmente se combina la propiedad, la gerencia y el control y la concentración de la propiedad puede actuar de manera eficiente.

En sí el Gobierno Corporativo y sus prácticas se enfocan en mitigar el problema de agencia, evitando de esta forma que exista conflicto de intereses entre los organismos de control y la propiedad con el fin de que en la empresa se tomen de mejor manera las decisiones y que los órganos de gobierno trabajen conjuntamente.

2.6. El Gobierno Corporativo en la empresa familiar

La empresa familiar es aquella en la cual la propiedad está basicamente en manos de una familia, y en la gestión de la misma participa activamente la descendencia del fundador y existe la voluntad de una firme continuidad de mantener a la empresa activa. Las empresas familiares pueden llegar a ser de gran tamaño y a tener un grado de influencia bastante alto en el entorno económico. (Escuela de Administración de Medellín, 2011:51).

Allounche y Amann en el 2000 aclararon que las empresas familiares según su definición se dividen según la naturaleza familiar de la empresa. Las primeras son las mono- criterio en las cuales la propiedad o el control de la empresa está a cargo de un individuo o una familia, mientras que las pluri- criterio se considera que la propiedad y el grado de control

de la familia recae sobre la empresa. En sí la empresa familiar se fundamenta como un tipo específico de organización y está compuesto por los siguientes sistemas: familia, propiedad y empresa; y como consecuencia de esta pueden aparecer una serie de conflictos por la complejidad de las relaciones entre estos agentes. Pero uno de los desaíos a los que se enfrenta la empresa familiar es la sucesión o transición generacional. (Escuela de Administración de Medellín, 2011:55). A su vez las empresas familiares deben planificar y contemplar al largo plazo la sucesión de la gestión, la transmisión de la propiedad, así como de los períodos de transición y de implementación necesarios.

En las empresas familiares se fucionan dos realidades distintas, estas son familia y empresa, compuesta también por otras realidades relacionadas las cuales deben ser gestionadas por separado. La gestión de una empresa familiar que maneja estos dos aspectos por separado exige: que se establezcan normas, principios, órganos gestores y procedimientos que constituyen lo que se conoce como Buen Gobierno Corporativo y Buen Gobierno Familiar. (Quintana, 2012:10).

Los pilares sobre los cuales se suele constituir los proyectos familiares son la gestión empresarial y el espírtu emprendedor de sus miembros, y usualmente la gestión de una empresa de este tipo se ve afectada negativamente por aspectos emocionales y familiares. A pesar de esto a media en que este tipo de empresas se desarrollan van evolucionando y optan por aplicar estructuras empresariales y familiares más formales, y así la toma de decisiones es más objetiva.

2.6.1. Elementos de Gobierno de la Empresa Familiar

En este tipo de empresas para mejorar su gestión y toma de decisiones se aplica varios órganos reguladores con el fin de implementar un adecuado Gobierno Corportativo, estas son: la asamblea de familia, junta de propietarios, comité de estrategia y comité ejeccutivo.

2.6.1.1. Asamblea de Familia

Es el foro en el cual la familia se concentra y participa, la misma familia es la encargada de decidir que miembros asistirán a estas reuniones puesto que algunas familias empresarias invitan a todos los familiares directos como a los políticos, mientras que en otras solo intervienen el padre, la madre los hijos de un matrimonio.

Usualmente en este tipo de reuniones se cuenta con la participación de un conductor emocional o consejero de familias empresarias, el objetivo de este tipo de junta es que se pueda solucionar cualquier tipo de problemas o inconvenientes relacionados a aspectos emocionales que son parte de la familia, evitando así que esto llegue a intervenir con la gestión empresarial.

En ocasiones la propiedad de una empresa familiar puede estar en manos de más de una familia, y en este caso cada familia tiene una asamblea de familia con el fin de concensuar y comunicar los acuerdos a los que pueden llegar y posteriormente trabajarlos o cumplirlos (Consellers, 2010).

Este tipo de juntas son de gran importancia para las familias empresarias puesto que brinda la oportunidad de que las familias lleguen a acuerdos que les permita tomar decisiones que puedan afectarlas en el corto o largo plazo. Todos los acuerdos u objetivos que se lleguen en este tipo de juntas deberán ser redactadas y plasmadas en un documento llamado protocolo familiar, este se constituirá como un marco de acuerdo de voluntades en el cual los miembros de la familia puedan mejorar la organización y gestión de la organización,y este documento también contemplará otros temas como las relaciones económicas y profesionales dentro de la familia.

En sí las competencias de la asamblea familiar son:

> "llegar a pactos de compromiso que especifiquen las reglas del juego de la familia en la empresa es decir elaborar un protocolo familiar, velar para que los valores y cultura de la familia y de la empresa no se pierdan o diluyan en futuras generaciones, conseguir la continuidad de la empresa de manera eficaz y con éxito a través de las sucesiones y relevo generacionales familiares convenientes y necesarios, la asamblea familiar a su vez comunicará sus acuerdos a la Junta de Propietarios que estará formada por los propietarios de la empresa, por aquellos miembros familiares que tengan participación, y velará para que los valores de la familia rijan el funcionamiento de la empresa." (Consellers, 2010).

2.6.1.2. Protocolo Familiar

Suele ser muy difícil que una compañía familiar perdure en el tiempo e incluso que se logre mantener buenas relaciones familiares. Para lograr que en la empresa se genere un

ámbiente de unidad, armonía y continuidad entre los miembros de la familia sean estos propietarios o no del negocio, es necesario establecer una serie de acuerdos.

> "Estos acuerdos básicos de denominan Protocolo Familiar, que se define como un consenso marco, firmado entre familiares socios (actuales o futuros en el caso de las nuevas generaciones de una familia) de una misma empresa cuyo objetivo es regular la organización y la gestión, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, con el fin de dar continuidad de manera eficaz y con éxito al negocio, a través de las siguientes generaciones familiares" (Bolsa de Valores de Quito, 2011).

Un protocolo familiar desde el punto de vista de la empresa familiar debe ayudar a profesionalizar los procesos de dirección estratégica y a institucionalizar en la empresa los valores básicos de la familia. Por otro lado desde el punto de vista de familia este conjunto de acuerdos deberá ayudar a promover la unidad y profesionalizar a los miembros como propietarios de un negocio, además de conservar los valores que fortalecen a la familia.

El momento preciso para formular un protocolo familiar en una empresa es cuando no existen conflictos familiares y la relación entre sus miembros es buena, además la situación puede ser más favorable si el fundador anteriormente estableció una serie de principios o normas en conjunto con sus hijos, esto posteriormente facilitará la redacción del protocolo. Este marco es una referencia que hace más claro el funcionamiento del negocio, pero no evita la existencia de conflictos. Esto sucede con frecuencia si el protocolo no se adapta a los cambios que experimentan la familia y la empresa.

El error más común que suelen cometer muchas familiar empresariales es que se suele encargar la realización del protocolo familiar a una persona o asesor externo dejando de lado la participación de la familia en el proceso, discusión y aprobación del mismo. Al optar por esto el protocolo se realiza de una manera más rápida, pero se convierte en un instrumento que es solo un formulismo legal, pero lo más importante más que el contenido es el desarrollo del proceso que establece construir el establecimiento del protocolo y su posterior implementación.

> "En el protocolo se deben incluir principalmente los aspectos relacionados con la filosofía familiar respecto a la empresa, las políticas y normas sobre el acceso, el ejercicio y transmisión de la propiedad (la remuneración a accionistas, la

transmisión y compraventa de acciones), las políticas y normas sobre la incorporación de familiares a la empresa (requisitos, procesos a seguir) y sobre los derechos y responsabilidades de los que ya están trabajando en la empresa familiar (como la retribución, la promoción, la formación, la jubilación), y las normas sobre el gobierno de la familia y de la empresa." (Bolsa de Valores de Quito, 2011)

2.6.1.3. Junta de Propietarios

Esta junta nace de la necesidad y obligación de los componentes de la empresa a comprometerse intensamente en apoyar incondicionalmente y con eficacia el desarrollo y evolución de la empresa. El principal objetivo de esta junta es el de promover la unidad y compromiso entre todos los propietarios, y elegir el presidente de la misma. El presidente cumple con varias funciones como: establecer el orden del día acorde a los intereses de todos, disponer de la información necesesaria y oportuna para la junta, preguntar a los miembros del Consejo de Administración sobre el funcionamiento y marcha de la empresa y conducir la junta con el fin de conseguir que se convierta en una asamblea eficaz, en la cual se dará a conocer las actividades de la empresa, comunicar a detalle y profundidad los resultados del ejercicio económico y explicar a detalle la estrategía y organización de la empresa.

Las funciones de la junta de propietarios como tal son las siguientes: "designar los miembros del Comité de Administración, aprobar las cuentas anuales y aprobar la distribución de resultados" (Consellers, 2010).

La Junta de propietarios es el máximo órgano de gobierno empresarial y es el último eslabón en la toma de decisiones. Por esto es necesario que la junta funcione y cumpla su misión, ya que debe convertirse en un foro en donde los propietarios discutan y tomen decisiones en base a la información que dispongan de la empresa la cual deberá ser amplia y veraz.

2.6.1.4. Comité de Estrategia

Muchas empresas familiares consideran que el Consejo de Administración no es necesario para este tipo de empresas por la dimensión que estas poseen. Por esta razón en las empresas familiares funcionan el Consejo de Estrategia de manera opcional ya que es necesario para cualquier tipo de empresa contar con un órgano que maneje la estrategia de

la empresa a largo plazo. Este comité usualmente está conformado por mínimo dos propietarios relevantes, estos son el futuro sucesor o sucesores o en algunos casos por un consejero externo.

Este consejo también puede ayudar en el proceso de sucesión, y como órgano de gobierno puede supervisar la dirección estratégica de la empresa y debe garantizar que la información financiera sea veraz y se encarga de supervisar el desarrollo del equipo directivo. Además este comité se constituye como una escuela de formación para los directivos familiares sucesores.

> "Las funciones del Comité de Estrategia son: diseñar y planificar la estrategia de la empresa al largo plazo, controlar al Comité Ejecutivo su gestión y a los directivos, planificar y aprobar las inversiones de la empresa, realizar un adecuado control de la parte económica y financiera de la empresa y asumir la responsabilidad ante la empresa y sus propietarios" (Consellers, 2010).

2.6.1.5. Comité Ejecutivo o de Dirección

Este comité esta conformado por el Director General y los responsables de las áreas de gestión de la empresa sean estos parte de la familia o no. Cuando la empresa familiar alcanza cierto tamaño requiere que se seleccione un cierto número de directivos sean familiares o no, ya que es necesario lograr mantener una estructura organizacional que permita que la organización se dirija hacia unas metas comunes, compartidas e integradoras, todo esto se llega a cumplir cuando se crea un Comité de Dirección o Ejecutivo. Esto se traduce a la profesionalización de los sistemas de dirección los cuales deben enfocarse en formular una eficiente estrategia empresarial.

La misión del Comité Ejecutivo se concentra en: la gestión y ejecución de estrategias corporativas a corto y mediano plazo, la desentralización de las decisiones del director general y que esto quede en manos del Comité Ejecutivo, el seguimiento y control mensual del presupuesto e indicadores escenciales (Consellers, 2010).

A pesar de que no todas las empresas optan por emplear como parte de su gestión a este órgano de gobierno, es de vital mencionar las ventajas que conlleva aplicarlo. El Comité de Dirección permite alcanzar un mayor conocimiento de la estrategia de la empresa al participar de la formulación de la misma, este órgano de gobierno está en capacidad de

conocer lo que se hace en otras áreas de la empresa y los responsables de las mismas, establece modos para potenciar los resultados del conjunto de áreas al coordinar las actividades, existe una alta participación en las decisiones teniendo así la oportunidad de influir en las metas, motivar a los directivos que son miembros de la familia y a los que no ya que este comité se encarga de que estos reciban la información que es relevante para la empresa y de esta manera ayuda a que se integren en la toma de decisiones; en el caso de los directivos que son miembros de la familia el comité se encarga de motivarlos a que exista una autexigencia en su trabajo. En sí el comité de dirección tiene como misión coordinar la actuación de los distintos directivos que son parte de la empresa y la familia para que así todos entiendan la estrategia de la empresa y se coordine su implementación y planes de acción (Órganos de Gobierno de la empresa familiar, 2010).

2.7. Principios generales del Gobierno Corporativo

2.7.1. Transparencia

Este principio se enfoca en asegurar la revelación exacta y puntual de cualquier tema estos pueden ser situación financiera, desempeño de la empresa y la estructura de la propiedad. Esta política permite a las empresas que informen a los grupos de interés controlando quiénes son, qué hacen y por qué, dándole valor a su actuar. Cuando hablamos de transparencia pensamos en algo mediante lo cual puede verse aquello que se encuentra del otro lado; podemos decir que la transparencia se refiere a aquello que es evidente, aquello que se puede ver en una primera instancia. Por está razón la transparencia en una empresa es de vital importancia, ya que si una empresa quiere consolidarse en base a una administración transparente, posteriormente la verificación de los resultados será evidente de esta manera el comité de administración podrá trabajar eficazmente y la empresa gozará de la confianza de sus accionistas (Corporativo, 2010).

Es muy importante que el accionista pueda confiar en la empresa, puesto que ha depositado en la misma una fuerte cantidad de dinero del cual merece saber la evolución y aplicación que se le está dando y también desea incrementar lo invertido. En sí a los inversionistas les gusta saber que hay transparencia en las empresas y que los consejos funcionan de forma eficiente (Hinojosa: 2011).

Para lograr aplicar un proceso de transparencia es vital aplicar lo siguiente: agendar con anticipación las runiones del Consejo de Administración, de tal manera que todos los

miembros estén al tanto del día y hora en la que se llevarán a cabo dichas reuniones con el fin de que todos los miembros del Consejo estén presentes para así tomar las decisiones pertinentes. A la mayoría de inversionistas les gusta conocer que hay transparencia en las empresas y que los Consejos funcionan de forma eficiente, también es vital plantear desde un inicio la responsabilidad de los Consejeros, Secretario, Presidente del Consejo con el fin de que cada uno cumpla sus responsabilidades y así puedan rendir cuentas. Para generar transparencia en los procesos es necesario reportar cómo se aplica el código de mejores prácticas de Gobierno Corporativo, también es importante reportar si se realiza una auditoría interna o externa.

> "La transparencia en el Gobierno Corporativo será la base de la confianza que depositarán en la empresa tanto los accionistas como el Estado. Ser una empresa confiable implica eficiencia y crecimiento económico, pues es más susceptible a cualquier inversión. No es sencillo llegar a ser una empresa transparente, se deben llevar a cabo de modo eficiente las auditorías, tanto internas como externas, pero también es cuestión de que cada uno de los miembros tanto del consejo de administración como los empleados, trabajen de modo transparente, es decir, de modo ético." (Corporativo, 2010:11).

2.7.2. Rendición de Cuentas

> **"**Este principio se define como un requerimiento a una organización tanto pública como privada para explicar a la sociedad sus acciones y aceptar conscecuentemente la reponsabilidad de las mismas**"** (UPC, 2006).

La administración debe rendir cuentas al Consejo, y el Consejo debe rendir cuentas a los Accionistas para que fluya la información entre los entes de la empresa. Cuando existe una efectiva rendición de cuentas este elemento introduce disciplina a la administración facilitando el ejercicio de los derechos de los accionistas. Legalmente los administradores deben rendir cuentas de su gestión, por lo menos al final de cada ejercicio y a su vez debe presentar un informe de gestión a la Asamblea General, en este informe se debe detallar la evolución de los negocios y la situación jurídica, económica y administrativa de la sociedad. Posteriormente la Asamblea puede aprobar o desaprobar dicho informe. Finalmente se debe rendir cuentas a la Junta Directiva (Colombia S. d., 2010).

La principal condición que facilita el correcto desarrollo de un sistema de rendición de cuentas es la voluntad política de los gobiernos y de los responsables de las empresas para establecerla. Por esto es necesario que en las organizaciones exista la capacidad y la voluntad para que exista este cambio en las organizaciones ya sen públicas o privadas.

Para lograr implantar este principio en una empresa es necesario considerar una serie de principios básicos como: conducta ética y su traducción en un comportamiento regulado por determinados códigos, sistemas de información que suministren datos entendibles, asequibles y transparentes y que permitan a los accionistas conocer lo que les produce la empresa y la voluntad por parte de la empresa de llevar a cabo el desarrollo de estos principios que permitirán liderar un cambio en la gestión de la empresa.

La rendición de cuentas es uno de los principios básicos para lograr un Buen Gobierno Corporativo y se convierte en un valor central de la democracia que debe existir en una empresa. Esto requiere que una organización explique a la sociedad sus acciones y a su vez que acepte las consecuencias que esto trae. La rendición de cuentas además funciona como un instrumento para resolver los problemas de gobernabilidad en las organizaciones.

Este principio tiene una relación muy estrecha con los elementos de una responsabilidad social ya que la rendición de cuentas va más allá de las exigencias que se tiene para con los accionistas y suponen la inclusión de todos aquellos sujetos que se ven implicados o afectados los stakeholders, específicamente los stakeholders al considerar las decisiones y actuaciones de la empresa las cuales pueden afectarlos.

2.7.3. Responsabilidad Corporativa

Este principio hace referencia a las responsabilidades que tiene la empresa no solamente con los socios sino también con los grupos de interés que intervienen en la organización todo esto con la ayuda del Gobierno Corporativo. Para lograrlo es necesario reconocer los derechos de todas las partes legalmente interesadas, estimular la cooperación entre las organizaciones y los accionistas para la creación de la riqueza, empleo y sustentabilidad económica.

> "La Responsabilidad Corporativa se distingue por tratar valores sociales, personales y empresariales y estos valores se desglosan en varias dimensiones como: responsabilidad corporativa y gobierno corporativo, transparencia informativa y

> contable, medio ambiente y sostenibilidad, acción social, relaciones laborales, política de defensa de la competencia, investigación, desarrollo e innovación, reputación corporativa, comunicación y medios y mercados de capitales." (Santoja, 2005: 17)

El término de Responsabilidad Corporativa se utiliza básicamente para definir:

> "el conjunto de actuaciones y compromisos tanto legales como en el ámbito ambiental, o en el ámbito social como prácticas de contratación laboral, prácticas más éticas en el ámbito nacional e internacional que se derivan de los impactos que las compañías producen en el ámbito social, laboral, ambiental, económico, y de los derechos humanos." (Durán, 2007:20)

La Responsabilidad Corporativa es considerada como una forma de entender globalmente el modelo de una empresa, en sí es una visión o manera de pensar que se sotiene a través de las operaciones del negocio el cual está acompañado por la estrategia de la compañía. Además la Responsabilidad Corporativa va más allá del simple cumplimiento estricto de las obligaciones legales, es la integración voluntaria en su gobierno y gestión y se ve reflejado en su estrategia, políticas, procedimientos enfocadas en la parte social, laboral, medio ambiental y respeto a los derechos humanos (Durán, 2007).

2.7.4. Equidad

El Gobierno Corporativo permite que en las empresas se cree un marco que garantice el trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Puesto que todos los accionistas deben tener la oportunidad de efectuar alguna acción en el caso de que no se respeten sus derechos. Del mismo modo la empresa deberá garantizar la revelación precisa y oportuna de todo lo que suceda con la sociedad esto tiene que ver con entregar todo lo relacionado con la situación financiera, resultados, titularidad y el gobierno de la empresa (Hinojosa:2010).

Este principio se relaciona con reconocer los derechos de las partes que conforman la empresa y lo que está establecido por ley o a través de acuerdos mutuos, y así fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo y de esa manera lograr que exista una sostenibilidad en la empresa.

De esta manera se puede afirmar que este principio se concentra en el hecho de que el Gobierno Corporativo debe promover la igualdad en los derechos de los accionistas, así mismo los accionistas deben enterarse de todo lo que sucede en la empresa día a día, para así participar en la toma de decisiones y en el caso de no estar de acuerdo ejercer su derecho al voto.

2.8. Principios y Códigos para un Buen Gobierno Corporativo

2.8.1. Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos OCDE fue creada con el fin de promover políticas destinadas a lograr un mayor crecimiento sostenible de la economía y el empleo, con el fin de aumentar el nivel de vida de los países miembros manteniendo la estabilidad financiera y contribuyendo de esta manera al desarrollo de la economía mundial, otro de los objetivos es el de contribuir a una sana expansión económica tanto en los estados miembros y los que no lo son apoyando de esta manera al comercio mundial sobre una base multilateral y no discriminatoria.

Los países miembros que fundaron a esta organización son: Austria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Francia, Alemania, Grecia, Islandia, Irlanda, Luxemburgo, Países Bajos, Noruega, Portugal, España, Suecia, Suiza, Turquía, Reino Unido y los Estados Unidos. Posteriormente países como: Japón, Finlandia, Austria, Nueva Zelanda, México, República Checa, Hungría, Polonia, Corea y República Eslovaca se suscribieron en el convenio.

Los principios de Gobierno Corporativo se elaboraron en respuesta a un llamamiento del Consejo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos celebrada los días 27 y 28 de Abril de 1998, cuyo objetivo era el desarrollo de un conjunto de normas y directrices en materia de Gobierno Corporativo, conjuntamente con los Gobiernos Nacionales, con otras organizaciones interesadas y con el sector privado. Estos principios fueron aprobados en el año de 1999 y se han constituido como la base de las iniciativas en el ámbito de Gobierno Corporativo puestas en práctica por los países miembros y los no miembros.

En el año 2002 el Consejo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), se volvió a reunir con el fin de realizar varios estudios acerca de la

evolución en los países miembros, para evaluar los principios a la luz de los progresos realizados en el ámbito de Gobierno Corporativo. Este consejo estaba compuesto por representantes de los países de la OCDE, así mismo del Banco Mundial, Banco de Pagos Internacionales y el Fondo Moneratio Internacional estos participaron como observadores. En esta evaluación participaron una gran lista de países que han participado en varias mesas redondas regionales sobre Gobierno Corporativo que la OCDE, organiza en Rusia, Asia, el Sudeste de Europa, Latinoamérica y el resto de Eurasia con el respaldo del Foro Mundial de Gobierno Corporativo. En base a las deliberaciones del Grupo Directivo, en el estudio y los comentarios recogidos a lo largo del extenso procedimiento de consulta, se concluyó que los principios presentados en 1999 debían ser sometidos a revisión con el fin de adaptarlos a la evolución y problemas actuales. En el año 2004 se emitieron los últimos principios de Gobierno Corporativo los cuales funcionan actualmente.

Estos principios se caracterizan por centrarse en las empresas cotizadas, no obstante pueden ser una herramienta muy útil para mejorar el Gobierno Corporativo en empresas que no cotizan en bolsa como es el caso de ciertas empresas privadas o públicas, estos principios de gobierno resultantes de la separación entre la propiedad y el control a su vez se toma en cuenta otros asuntos como las cuestiones éticas y medioambientales, se desarrollan a partir de ciertos elementos comunes en la materia de Gobierno Corporativo y reconoce el papel de los accionistas y alientan a una cooperación activa para la creación de bienestar, empleos y corporaciones financieras sanas.

El análisis detallado de estos principios se presenta en el Anexo 4, en el mismo se detalla cada uno y sus principales funciones.

2.8.2. Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo CAF

Los lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo fueron redactados bajo el patrocinio de la Corporación Andina de Fomento y de la firma española IAAG, a su vez contó con la colaboración de países como Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.

Este trabajo está estructurado en dos partes, la primera explica acerca en lo que se fundamenta las medidas propuestas y finalmente se presentan los lineamientos. También se presentan unas tablas en las cuales se concretan las recomendaciones más relevantes asociadas a cada medida, señalando su aplicabilidad concreta según a cada tipo de empresa.

La Corporación Andina de Fomento al realizar una consultoría ve la necesidad de realizar un elemento normativo auténtico, en base a los Principios establecidos en el White Paper elaborado por el Global Forum Corporate Governance de la Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económico. Y se realizó un estudio y recolección de información sobre la realidad jurídica y económica de las empresas de los países de la Región Andina, por último se tomó en cuenta trabajos acerca del tema elaborados por algunos países de la región. Además para la elaboración de estos lineamientos se tomó en consideración la tradición jurídica, la realidad de las instituciones implicadas, la organización de los órganos supervisores y reguladores, la existencia y el limitado nivel del desarrollo de mercados de valores nacionales y la estructura accionaria de las empresas normalmente en manos de grupos familiares.

El proyecto de Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo se toma en cuenta los principios originales y sus revisiones posteriores de la OCDE, para el gobierno de las sociedades y contempla temas como la regulación de los derechos de los accionistas, el tratamiento equitativo de los mismos, la función de los grupos de interés social en gobierno de las sociedades, la comunicación y transparencia informativa y las responsabilidades del directorio y sociedades. Cabe señalar que los lineamiento para un código Andino de Gobierno Corporativo de la CAF, estos lineamientos se centran en los aspectos relacionados con la atracción de recursos financieros a la empresa; y dirige su atención hacia las relaciones existentes bajo esta premisa estas serían con los accionistas, tenedores de bonos, los administradores y la alta gerencia, órganos corporativos, directorio y asamblea general de accionistas.

Estos lineamientos son de gran importancia ya que son fáciles de aplicar en las empresas de la Comunidad Andina de Naciones, puesto que no existe un conjunto normativo concreto aplicable sobre Gobierno Corporativo en los países que conforman esta organización. A su vez se propone a las empresas que adopten estos lineamientos y lo recojan en sus normas estatutarias, reglamentarias y en su práctica diaria como medio de dotar a las mismas de competitividad internacional, mejorar la eficiencia en su gestión, y por ende permitir que bancos, entidades financieras, y en particular los inversores nacionales o extranjeros que operan en los mercados de capital valoren la adopción de medidas en materia de Gobierno Corporativo que serán una herramienta útil para disminuir los niveles de riesgo de una nueva inversión.

La aplicabilidad de los lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo dependerá de la voluntad de las empresas, del mismo modo otros colectivos o entidades podrían con su actuación activa apoyan favor de la adopción de estos lineamientos logrando que se apliquen influyendo así de manera determinante en el sector empresarial. El ámbito de aplicación de estos lineamientos se dirige principalmente a las sociedades que cotizan sus acciones en una Bolsa de Valores, estas pueden ser: grandes empresas que cuenten con un elevado capital flotante y una amplia base accionaria, empresas listadas son las que pretenden negociar sus acciones en el mercado de valores, sociedades anónimas y sociedades abiertas en las que participan un número indeterminado de socios sin aparente vinculación personal distintas a las grandes compañías y a las empresas listadas, además las empresas cerradas las cuales tienen un número reducido de accionistas y normalmente los socios son los que se encargan de la gestión de la sociedad donde existen restricciones a la transmisibilidad de las acciones, muchas de estas empresas son de carácter familiar o controladas por sociedades holding familiares, también pueden aplicar varios de estos lineamientos.

Finalmente el objetivo principal de los lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo es que estas medidas se incorporar a los estatutos y normas internas de las sociedades en relación al Gobierno Corporativo y la constitución, organización y funcionamiento de los órganos corporativos, de igual manera estos lineamientos deben fomentar la participación de los accionistas en la vida corporativa al tener acceso a la información de la sociedad, potenciación de la Asamblea como órgano soberano y por último fortalecer los sistemas de control de gestión y administración.

Los principios mencionados en el documento Lineamientos de Gobierno Corporativo de la CAF son analizados detalladamente en el Anexo 5.

3. Las PYME

3.1. Definición

Según el Servicio de Rentas Internas se define a las PYME como:

> "al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo

> general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes: comercio al por mayor y al por menor, agricultura, silvicultura y pesca, industrias manufactureras, construcción, transporte, almacenamiento, y comunicaciones, bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas, y servicios comunales, sociales y personales" (SRI, 2012).

En sí una PYME es un ente productivo y de servicios, el cual es fuente de empleo y productividad en un país, además permiten abastecer la demanda de productos y servicios de empresas nacionales, multinacionales e industrias que mueven a un país. Los parámetros que se deben tomar en cuenta son basicamente : personal que labora en la empresa es decir el personal ocupado, ventas netas pertenecientes a un año sin IVA ni impuestos y el valor de activos productivos netos de amortizaciones.

Las Pequeñas y Medianas Empresas juegan un papel muy importante dentro del desarrollo de toda economía por su relación e independencia en la generación de empleo, y crecimiento económico. Por este motivo las PYME se relacionan directamente con el desarrollo económico en todas las regiones de un país. Usualmente se le atribuye el crecimiento económico a las grandes empresas, pero en realidad el crecimiento en gran medida se da gracias al desempeño de las PYME. Las Pequeñas y Medianas empresas al tener estructuras más pequeñas pueden ajustarse con más facilidad a los requerimientos del mercado y de los clientes, especialmente si logran trabajar con grandes empresas de igual manera pueden tener un trato más cercano con los clientes (EKOS, 2012).

3.2. Características de las PYME

Usualmente tanto las Pequeñas y Medianas empresas comparten características como: el capital para su creación es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad, los propios dueños en la mayoría de casos son los que dirigen la marcha de la empresa y su administración, el número de trabajadores va desde unos quince empleados hasta docientas cincuenta o más, requieren de exigencias técnicas de calidad y legales, existe una escasa capacidad de negociación y no se emplean estrategias globales de internacionalización. Suelen dominar al lograr abastecer un mercado más amplio, no necesariamente local o regional ya que alcanzan a mercados nacionales y en ocasiones

llegan a mercados internacionales, en sí estas empresas tienen una tendencia a crecer con el tiempo ya que las pequeñas se convierten en medianas y estas en grandes empresas (Mielgo, 2007).

Este tipo de empresas son capaces de realizar productos individualizados en contraposición con las grandes empresas que se enfocan en elaborar productos más estandarizados, así mismo sirven de tejido auxiliar de las grandes empresas ya que la mayoría de las grandes compañías subcontratan empresas menores para realizar servicios u operaciones que forman parte del tejido de la gran corporación y por último existen actividades productivas donde es más conveniente trabajar con empresas pequeñas.

3.3. Ventajas de las PYME

En general este tipo de empresas por su tamaño tienen la posibilidad de ser más flexibles es decir su capacidad de adaptación a la producción de las empresas y a la fluctuación de la demanda permite que demuestren su capacidad y rapidez de adaptación frente a los cambios, hay que considerar a su vez que este tipo de empresas representan el noventa y cinco porciento de las unidades productivas y generan empleo, participan de la producción, del crecimiento económico de un país y poseen un amplio potencial restributivo.

Otras ventajas adicionales son la rapidez de respuesta y la capacidad de innovación y los sistemas de producción flexibles que se asocian al cambio tecnológico promueven la viabilidad de estas empresas e impulsan su dinamismo. Igualmente las PYMES pueden tener una estructura de costos ligera, cuando se apoyen en trabajo en red y en las relaciones estables con proveedores o clientes (Mielgo, 2007).

3.4. Desventajas de las PYME

Las Pequeñas y Medianas empresas tienen ciertas desventas como la falta de capacidad técnica de las grandes entidades, las cuales cuentan con personal más especializado y con asesores en diferentes disciplinas, no tienen control sobre los proveedores y clientes, perdiendo la oportunidad de disfrutar de una mejor situación, existe una insuficiente capacitación del capital humano, insuficiente financiación e insuficiente cantidad productiva.

La pequeña dimensión de este tipo de empresas impide que las mismas accedan a mercados de capitales, tienen pocas posibilidades de fusionarse o absorber a otras

empresas, en ocasiones la calidad de producción no es siempre la mejor y muchas veces es deficiente ya que los controles de calidad son mínimos o inexistentes. El hecho de que este tipo de empresas no poseean tantos recursos financieros los limita puesto que no pueden acceder a fuentes de financiamiento, también les afecta con mayor facilidad los problemas que se presentan en el entorno económico como la inflación y la devaluación (Márquez, 2012).

3.5. Influencia de las PYME en el entorno social y económico del país

El desarrollo de las pequeñas como de las medianas empresas son de vital importancia para el país, ya que se constituyen como fuentes generadoras de empleo y ayudan a la sostenibilidad de las familias y por ende a la mejora de la economía del país entero. Todos los gobiernos y en especial el nuestro deberían prestar atención a las pequeñas y medianas empresas mediante la búsqueda de medios de soporte y apoyo en el desarrollo de las mismas, esto podría ser: capacitación a bajo costo, liberación de algunos impuestos e impulsar con otros métodos el crecimiento de estas haciéndolas más competitivas al largo plazo.

> "En el entorno social se puede decir que las PYMES cubren el setenta porciento de la fuerza laboral, con esto es evidente el enorme apoyo que presta a la sociedad ya que si estas no existieran la tasa de desempleo sería mucho más alta" (EKOS, 2012:84).

Las PYME por su influencia en la sociedad no deben dejar de lado la parte ética tanto en los labores que realizan y con en el trato con sus colaboradores, puesto que estos son los que ayudan a la empresa en sus actividades sea en la elaboración de productos, prestación de servicios o en áreas administrativas ya que todos los colaboradores permiten que con sus tareas que la empresa logre alcanzar sus objetivos.

Gracias al desarrollo de las PYME en un país se puede impulsar el desarrollo de una comunidad, al mejorar la calidad de la fuerza laboral y estos de igual forma pueden invertir en bienes muebles o inmuebles permitiendo así que su familia progrese.

Con la colaboración de estas empresas una comunidad puede mejorar su nivel de educación al mejorar su poder adquisitivo.

> "Las PYMES tienen una gran influencia en el país y esta esta representada en el Producto Interno Bruto ya que producen el ochenta porciento del mismo en el país." (EKOS, 2012:84)

La influencia que tienen las PYME en el ámbito económico se refleja en el área financiera, los colaboradores que laboran en las pequeñas o medianas empresas pueden ahorrar su salario en una Institución Financiera beneficiando a la misma, y a pesar de que para las PYME acceder a financiamiento es díficil las entidades financieras pueden beneficiarse de los intereses que se genera. En las múltiples áreas en las que las PYME se desenvuelven generan recursos económicos, es decir, si una PYME compra a un proveedor este se ve favorecido, al igual que cuando se paga un sueldo a un colaborador muestra que estas empresas apoyan a la economía de otros sectores.

RESULTADOS

4. Exposición y análisis de resultados

4.1. Diseño de la Investigación

Para la elaboración de este proyecto se utilizó la investigación exploratoria descriptiva; se considera como investigación descriptiva en virtud de que se reseña las características o rasgos de la situación, fenómeno u objeto de estudio. Una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad de seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto, en este caso en particular la investigación está orientada a determinar las características de un sector económico del país, al seleccionar una muestra representativa de empresas del sector. En este tipo de investigación se estableció algunas preguntas de investigación que surgen del planteamiento del problema, de los objetivos y por supuesto del marco teórico que soporta este estudio.

La definición del diseño de investigación está dada por el tipo de investigación que en este caso es no experimental ya que se presenta el más bajo control de variables y no se realiza asignación aleatoria de las sujetos a investigarse, puesto que estamos interesados en conocer el estado de Gobierno Corporativo de las medianas empresas del sector norte de la ciudad de Quito. Por lo tanto se diseñó un solo grupo a ser investigado que tiene las siguientes características:

> "es un diseño sin grupo de control en el cual solo se efectúa una medición posterior, el esquema del diseño es el siguiente: G X O_1. Donde G es el grupo u objeto de estudio en este caso medianas empresas, X tratamiento de la variable independiente Gobierno Corporativo, O_1 medición de la variable independiente. " (Torres, 2006:150).

Este diseño consiste en tomar un grupo voluntario de empresas de las cuales sus empresarios o directivos contestaron el instrumento de investigación.

4.2. Población

Se utilizó para el desarrollo del trabajo investigativo la base de datos proporcionada por la Superintendencia de Compañías, de la cual se obtuvo el listado de las empresas pequeñas y medianas del Distrito Metropolitano de Quito y de esta manera también se comprobó que el mayor número de medianas empresas de la ciudad se encuentran ubicadas en la Zona Industrial norte, la cual comprende barrios como: Carcelén, Carcelén Alto, Carcelén Industrial, El Condado, Calderón, Carapungo, Ponciano Alto y Ponciano Bajo.

Cuadro 1.

Tabla de Medianas Empresas

Total Medianas Empresas de Quito	2416
Total de Medianas Empresas de la Zona Industrial Norte de la ciudad de Quito	345

Fuente : Superintendencia de Compañías

Elaboración : Investigador

4.3. Muestra

4.3.1. Fórmulas para el cálculo de la muestra

Cuadro 2.

Tabla de Fórmulas

$n = (K^2 \times S^2) / E^2$	Población INFINITA y variable objeto de estudio Cuantitativa
$n = (K^2 \times p \times q) / E^2$	Población INFINITA y variable objeto de estudio Cualitativa

n = $(K^2 \times N \times S^2) / [((N-1) \times E^2) + (K^2 \times S^2)]$ Población FINITA y variable de estudio Cuantitativa
n = $(K^2 \times N \times p \times q) / [((N-1) \times E^2) + (K^2 \times p \times q)]$ Población FINITA y variable de estudio Cualitativa

Fuente : Introducción a la Investigación de Mercados, Marcela Benessini

Elaboración : Investigador

4.3.2. Significado de la nomenclatura:

n = tamaño de la muestra**.**

N = tamaño de la población.

E = Error máximo que le empresa está dispuesta a aceptar (dato conocido**).**

K = Valor en tablas estadísticas para un cierto nivel de confianza normalmente el valor que corresponda al nivel 95% que es 1,96.

S^2 = varianza muestral (dato conocido de un pre test).

p = proporción de individuos que eligen un determinado valor de la variable (pre-test).

q = (1-p) proporción de individuos que no eligen el valor anterior.

p x q = varianza muestral (si no se conoce valores de p y q, se toma p=q= 0,5) .

Cuadro 3.

Valores K más utilizados

Nivel de confianza	Valor K
75%	1.15
80%	1.28
85%	1.44
90%	1.65
95%	1.96
95.5%	2.00
99%	2.58

Fuente : Introducción a la Investigación de Mercados, Marcela Benessini

Elaboración : Investigador

Para nuestro estudio aplicaremos la siguiente fórmula:

Cuadro 4.

Tabla de la Fórmula a Aplicar

$n = (K^2 \times N \times p \times q) / [((N-1) \times E^2) + (K^2 \times p \times q)]$ Población FINITA y variable de estudio Cualitativa

Fuente : Introducción a la Investigación de Mercados, Marcela Benessini

Elaboración : Investigador

4.3.3. Asunciones:

Cuadro 5.

Tabla de Asunciones

Nivel de Confianza	90%
Valor en tablas de este nivel	1.65
Error máximo	6%
PxQ	0.25 lo que significa que por no contar con un pre- test los valores de p y q se consideran 0.5 (50%) para c/u.

Fuente : Introducción a la Investigación de Mercados, Marcela Benessini

Elaboración : Investigador

Cuadro 6.

Tabla de sectores a los que corresponde la muestra

Sectores a los que corresponde la muestra	
1.	Carcelén
2.	Carcelén Alto
3.	Carcelén Industrial
4.	El Condado
5.	Calderón

6.	Carapungo
7.	Ponciano Alto
8.	Ponciano Bajo

Fuente : Mapa del Distrito Metropolitano de Quito

Elaboración : Investigador

4.3.4. Cálculo de la Muestra

Cuadro 7.

Tabla de Cálculo de la Muestra

K	1.96	Pxq	0.25
N	345		

n = (K2 x N x p x q)
((1,96)^2x2416x0.25)
331.338

N	345	E	0.06
Pxq	0.25	K	1.96

[((N-1) x E2) + (K2 x p x q)]
[((2416-1)x(0.06)^2)+((1.96)^2x0.25)]
2.1988
n= 331.38/2.1988

Total de la Muestra
151

Fuente : Introducción a la Investigación de Mercados, Marcela Benessini

Elaboración : Investigador

4.3.5. Técnicas de recolección de información

Se seleccionó como la comunidad determinada a investigarse a las medianas empresas de la Zona Industrial Norte del Distrito Metropolitano de Quito; para lo cual, se estructuró una encuesta la misma que contiene siete preguntas que permitirán obtener información acerca del Gobierno Corporativo en distintas áreas como: conocimientos de la definición de Gobierno Corporativo, importancia de las prácticas de Buen Gobierno Corporativo en la empresa, cuáles son las prácticas del Gobierno Corporativo en la empresa, cuáles son los motivos para aplicar las prácticas de Gobierno Corporativo, cuáles son las razones por las que no se implementa Gobierno Corporativo, determinar los beneficios que se han encontrado al poner en práctica al Gobierno Corporativo y determinar los aspectos más importantes dentro de la práctica del Gobierno Corporativo.

4.4. Resultados

Pregunta 1

¿Conoce la definición de Gobierno Corporativo

Cuadro 8.

Tabla pregunta 1

Si	No
61%	39%

Fuente : Encuesta para Empresarios acerca del Gobierno Corporativo.

Elaboración : Investigador

Como muestran los resultados de esta pregunta la mayoría de las empresas encuestadas el 61% de ellas tienen conocimiento de la definición de Gobierno Corporativo, puesto que están al tanto de que el mismo contempla una serie de prácticas que una empresa debe cumplir, las cuales permiten que en la organización se emplee conductas de mayor transparencia, a su vez maneja de manera eficiente el consenso y disenso de los órganos de gobierno en este caso: la Junta Directiva, Gerencia y Accionistas.

Caso contrario el 39% de las empresas encuestadas desconocen la definición exacta o parcial de Gobierno Corporativo, mostrando así la persistencia de falta de comprensión de este tema en la comunidad empresarial, evitando así que estas opten por implementar un modelo de gestión democrático y transparente que es beneficioso al largo plazo.

Pregunta 2

¿Según su criterio cuál es la importancia que tienen las prácticas de Gobierno Corporativo en su empresa?

Cuadro 9.

Tabla de la pregunta 2

Muy Importante	Importante	Poco Importante
50%	32%	18%

Fuente : Encuesta para Empresarios acerca del Gobierno Corporativo.

Elaboración : Investigador

El 50% de las empresas encuestadas aseguran que las prácticas de Gobierno Corporativo son muy importantes para la organización, ya que las mismas permiten que exista una

distribución de derechos y responsabilidades de los participantes de la empresa, también estas prácticas establecen reglas claras para la toma decisiones evitando así que exista conflictos en la compañía especialmente en la relación entre los órganos de gobierno. Por otro lado el 32% de las empresas encuestadas opinan que el Gobierno Corporativo es sólo importante para la empresa, puesto que proporciona beneficios y permite crear un sistema que facilite que la empresa sea dirigida y controlada pero que para su consideración no es vital para la organización.

Por último, sólo el 18% de las empresas a las cuales se les tomó la encuesta opinan que emplear prácticas de Gobierno Corporativo en la empresa es poco importante, mostrando así el desconocimiento de los beneficios que este proporciona tanto para empresas grandes como a medianas las mismas que por su tendencia de crecimiento debería contemplar la posibilidad de aplicarlos como una base que fomente la competitividad y crecimiento de la organización.

Pregunta 3

¿Su empresa cuenta con un sistema de prácticas de Gobierno Corporativo?

Cuadro 10.

Tabla de la pregunta 3

Si	Parcialmente	No
14%	36%	50%

Fuente : Encuesta para Empresarios acerca del Gobierno Corporativo.

Elaboración : Investigador

El 50% de las empresas encuestadas no implementan formalmente prácticas de Gobierno Corporativo como parte de su gestión, es decir carecen de procesos, estructuras y controles previamente establecidos y documentados ya que este tema no forma parte de la agenda de muchas empresas. Solo el 36% de las empresas que llenaron la encuesta afirman emplear

prácticas de Gobierno Corporativa de manera parcial, esto quiere decir que en las políticas o estatutos de la organización se contemplan algunos principios de Gobierno Corporativo, pero no existe formalidad en la aplicación y manejo de los mismos.

Finalmente, solamente el 14% de las empresas a las cuales se les tomó la encuesta respondieron que se implementaban prácticas de Gobierno Corporativo afirmando así que contaban con un sistema bien estructurado para manejar estas prácticas y verificar su cumplimiento.

Pregunta 4

¿Cuáles son los motivos por los que su empresa adoptó o piensa adoptar prácticas de Gobierno Corporativo? Puede seleccionar una o varias

Cuadro 11.

Tabla de la pregunta 4

Solicitar recursos financieros	11%
Para resolver situaciones de sucesión familiar	5%
Toma de decisiones más técnico	27%
Disposiciones legales del país	11%
Sostenibilidad a largo plazo	33%
Mejor relación con accionistas	13%

Fuente : Encuesta para Empresarios acerca del Gobierno Corporativo.

Elaboración : Investigador

Las empresas encuestadas que han adoptado prácticas de Gobierno Corporativo o consideran aplicarlas dentro de su organización consideran, que el motivo principal es la sostenibilidad a largo plazo, esto quiere decir que la empresa persigue crear valor a largo plazo para los accionistas al aprovechar las oportunidades y al tener una gestión eficaz de los riesgos inherentes del desarrollo económico, medioambiental y social de la empresa, esto se relaciona también con el hecho de satisfacer las necesidades que se presenten sin comprometer los recursos futuros en los resultados este motivo obtuvo el 33%.

Las encuestas muestran que otro de los motivos representativos para las empresas al aplicar prácticas de Gobierno Corporativo o considerar hacerlo es el toma de decisiones más técnico con un 27%, ya que los lineamientos que permiten generar un Buen Gobierno Corporativo marcan pautas que acceden a que la toma de decisiones sea más ordenada y transparente, es decir, lograr que exista un proceso más especializado y acertado al elegir entre alternativas o formas para resolver situaciones. La toma de decisiones es considerada como una responsabilidad de la empresa y para lograr que este proceso se dé con éxito es primordial contar con información de la organización y del medio ambiente externo.

Según las encuestas realizadas el motivo de dispocisiones legales en el país representa el 11%, mostrando así que actualmente el tema de Gobierno Corporativo no está contemplado en la legislación ecuatoriana haciendo más díficil su aplicación. En el caso de mejor relación con accionistas sólo representa el 13%, a pesar de ser un principio importante del Gobierno Corporativo para las medianas empresas este es un motivo no tan influyente.

Por último, las encuestas muestran que a pesar de que en algunas instituciones financieras es un requisito que las empresas que desean obtener asistencia financiera implementen prácticas de Gobierno Corporativo las empresas encuestadas opinan que no es un mótivo que los lleve aplicar prácticas de Gobierno Corporativo representando así el 11%. Para resolver situaciones de sucesión familiar tan solo muestra que el 5% de las empresas encuestadas lo consideran como un motivo válido, a pesar de que mediante la aplicación de los lineamientos básicos de Gobierno Corporativo se puede llegar a establecer una política de sucesión contemplado en el Protocolo Familiar.

Pregunta 5

¿Si su empresa aun no accede a las prácticas formales de Gobierno Corporativo puede indicar la razón más importante por la que no se han implementado? Seleccione una o varias.

Cuadro 12.

Tabla de la pregunta 5

Resistencia interna al cambio	8%
Débil cultura organizacional	9%
Desconocimiento de los procesos necesarios	47%
Tamaño pequeño de la empresa	28%
No existe relación costo- beneficio	8%

Fuente : Encuesta para Empresarios acerca del Gobierno Corporativo.

Elaboración : Investigador

La mayoría de empresas encuestadas aseguran que la principal razón por la que no han accedido a las prácticas formales de Gobierno Corporativo es por el desconocimiento de los procesos necesarios la cual representa el 47% de los resultados, esto quiere decir que las medianas empresas carecen de orientación y que no saben que pautas o lineamientos se debe seguir para que una empresa adopte al Gobierno Corporativo como parte de su sistema de gestión.

Tan sólo el 28% de las empresas encuestadas opina que el tamaño de la empresa es una justificación para no optar por aplicar procedimientos para lograr un Buen Gobierno Corporativo en la empresa, el 9% de los encuestados afirman que una débil cultura organizacional impide que se apliquen este tipo de prácticas; esto quiere decir que las normas, hábitos y valores compartidos por personas y grupos de la empresa afecta en la

manera en como la misma actúa con otros y ellos con el entorno de la organización, dificultando así la aplicación de prácticas para un Buen Gobierno Corporativo en la empresa.

Finalmente en esta pregunta tan sólo el 8% de las empresas a las cuales se les realizó la encuesta aseguran que la resistencia al cambio que existe en la organización es la razón por la cual no se aplica de manera formal los principios de Gobierno Corporativo, y otro aspecto que influye a la no aplicación de estos principios que representa el 8% es la relación costo beneficio, indicando con esto que la empresa busca obtener la mayor y mejores resultados al tomar decisiones satisfaciendo así las necesidades ilimitadas que existen al emplear recursos los cuales son limitados.

Pregunta 6

¿Qué beneficios se han encontrado con la práctica de un Buen Gobierno Corporativo en su empresa? Seleccione una o varias.

Cuadro 13.

Tabla de la pregunta 6

Mejor relación con accionistas	16%
Sostenibilidad en los planes	36%
Manejo administrativo más técnico	24%
Aún ninguno	24%

Fuente : Encuesta para Empresarios acerca del Gobierno Corporativo.

Elaboración : Investigador

En esta pregunta el beneficio más importante al aplicar prácticas de Gobierno Corporativo es la de sostenibilidad en los planes, la cual representa el 36%, esto quiere decir que las empresas pueden aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas al orientar su

estrategia, políticas, objetivos y procesos a que exista sostenibilidad en los planes. Otro beneficio considerado como importante es el del manejo administrativo más técnico con el 24%, esto quiere decir que las empresas encuestadas consideran que al emplear prácticas formales de Gobierno Corporativo se traduce en procesos más ordenados, controlables y eficientes en la organización facilitando la gestión de la misma.

Tan sólo el 16% de las empresas encuestadas considera como un beneficio considerable la mejor relación con accionistas que se puede lograr al emplear un Buen Gobierno Corporativo ya que uno de los principios básicos es otorgar derechos y deberes a los accionistas con el fin de que sean un ente activo en la empresa y que les proporcione lo que les corresponde de manera transparente.

Por último, el 24% de las empresas a las cuales se les realizó la encuesta no perciben ningún beneficio al emplear prácticas para lograr un Buen Gobierno Corporativo en la organización, esto se debe a que muchas de estas aún no conocen del término y no emplean prácticas formales que les permita gozar de los beneficios que proporciona este sistema de gestión.

Pregunta 7

¿Según su criterio cuál es el aspecto más importante dentro de la práctica de Buen Gobierno Corporativo? Seleccione una o varias.

Cuadro 14.

Tabla de la pregunta 7

Funcionamiento de la Junta Directiva	13%
Trato equitativo de socios y accionistas	24%
Políticas dentro de la empresa	32%
Manejo de información financiera	17%
Mecanismos alternativos para la resolución	14%

de conflictos	

Fuente : Encuesta para Empresarios acerca del Gobierno Corporativo.

Elaboración : Investigador

Según las empresas encuestadas consideran que el aspecto más importante dentro de la práctica de Buen Gobierno Corporativo es la de políticas dentro de la empresa, con un 32% esto quiere decir que al implementar esto todos los procesos o procedimientos realizados bajo el Gobierno Corporativo se plasman en políticas internas que funcionan como un protocolo a seguir por la empresa facilitando su gestión y mejorando la solución de conflictos. Otro criterio que predomina es el de trato equitativo de socios y accionistas con un 24%, esto muestra una de las funciones básicas del Gobierno Corporativo que es velar por que se respeten los derechos de los accionistas involucrándolos en las decisiones y utilidades de la organización. Por otro lado en la práctica de Gobierno Corporativo se considera importante con un 17% el manejo de información financiera, aplicar estos lineamientos ayuda a que se maneje la política de cuentas claras la cual tiene como premisa que todos los balances y estados financieros se manejen de manera transparente evitando ocultando información que perjudique a los accionistas.

Como última parte está el aspecto de mecanismos alternos para la solución de conflictos con el 14% muestra ser uno de los menos importantes, este aspecto hace referencia al hecho de que al aplicar Gobierno Corporativo en una empresa esto implica que las prácticas se orienten en generar alternativas eficientes para la solución de conflictos al proporcionar a los órganos de gobierno como son la Dirección, Accionistas y Gerentes responsabilidades y derechos con el fin de que los mismos resuelvan los conflictos y mejoren la toma de decisiones al disponer de los principios que direccionan la gestión de la organización. Por otra parte uno de los aspectos que resultaría menos importante dentro de la práctica de un Buen Gobierno Corporativo según los encuestados es el de Funcionamiento de la Junta Directiva con el 13%, este órgano de gobierno es el que aporta y ayuda a que existe una eficiente supervisión y control en la organización.

MANUAL

5. Manual de aplicación de Gobierno Corporativo para Medianas Empresas

5.1. Justificación:

Tanto las pequeñas como las medianas empresas poseen características distintivas, dimensiones con ciertos límites ocupacionales y varios límites financieros establecidos por los estados o regiones. En si las pequeñas y medianas empresas son entidades independientes con un alta predominancia en el mercado de comercio.

En nuestro país las pequeñas y medianas empresas se encuentran especialmente en la producción de bienes y servicios, siendo así base del desarrollo social del país al producir, comprar productos o añadiendo valor agregado, por esta razón este tipo de empresas se constituyen en algo fundamental en la generación de riqueza y empleo.

La Superintendencia de Compañías para clasificar a las empresas del país en micro empresa, pequeña empresa, mediana empresa y grandes empresas utilizó los siguientes parámetros.

Cuadro 15.

Clasificación de Empresas

Variables	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Grandes Empresas
Personal Ocupado	De 1 a 9	De 10 a 49	De 50 a 199	≥200
Valor Bruto de	≤100.000	100.001-	1.000.001-	>5.000.000.00

Ventas Anuales		1.000.000	5.000.000	
Monto de Activos	Hasta US $100.000	De US $100.0001 hasta US$750.000	De US$750.001 hasta US$399.999	≥US$4.000.000

Fuente: Superintendencia de Compañías

El personal ocupado hace referencia a los empleados u obreros que perciben un ingreso por prestar sus servicios en los distintos procesos productivos en una organización, el valor bruto de las ventas anuales representa las ventas que realizó una empresa a sus clientes en un plazo no menos de un año y el monto de activos señala a la suma de todas la propiedades que posee la empresa.

En base a las especificaciones mencionadas la investigación se concentró en el segmento de la mediana empresa, puesto que agrupa a un mayor número de trabajadores, muestran cierto crecimiento en el valor bruto de ventas anuales y en el monto de activos. Justificando de esta manera la elaboración de este proyecto.

Después de que se realizó la encuesta a un grupo de empresas previamente seleccionadas las mismas que están localizadas en la zona industrial norte de la ciudad de Quito, se elaboró un análisis posterior para verificar que empresas serían las más aptas para aplicar el Manual de Gobierno Corporativo propuesto, para esto se tomó en cuenta los siguientes parámetros:

Capital Social: es el valor de los bienes o dinero que los socios aportan a la empresa sin derecho de devolución.

Número de trabajadores: representa a la cantidad de personas que prestan sus servicios a una empresa y que reciben una remuneración por hacerlo. Los mismos se dividen en directivos, administrativos y producción.

Liquidez corriente: este índice relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza y muestra el grado en que una empresa puede hacer frente a sus

obligaciones corrientes, la liquidez implica la capacidad puntual de convertir los activos en líquidos y así hacer frente a las obligaciones a corto plazo. En sí cuando más alto sea el coeficiente la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos de corto plazo.

Generalmente se maneja el criterio de que una relación adecuada entre los activos y pasivos corrientes es de 1 a 1, considerándose, especialmente desde el punto de vista del acreedor, que el índice es mejor cuando alcanza valores más altos. No obstante, esta última percepción debe tomar en cuenta que un índice demasiado elevado puede ocultar un manejo inadecuado de activos corrientes, pudiendo tener las empresas excesos de liquidez poco productivos.

La fórmula de este índice es la siguiente:

Liquidez corriente*=Activo corriente / Pasivo corriente*

Rotación de Ventas: determina el número de veces que un determinado nivel de ventas se utilizan los activos. Este indicador usualmente se lo conoce como coeficiente de eficiencia directiva, ya que mide la efectividad de la administración. Mientras mayor sea el volumen de ventas que se pueda realizar con determinada inversión más eficiente será la dirección del negocio.

La fórmula de este indicador es la siguiente:

Rotación de Ventas = *Ventas / Activo Total*

Margen Bruto: mediante este índice se puede conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generara utilidades antes de deducciones e impuestos.

En el caso de las empresas industriales, el costo de ventas corresponde al costo de producción más el de los inventarios de productos terminados. Por consiguiente, el método que se utilice para valorar los diferentes inventarios (materias primas, productos en proceso y productos terminados) puede incidir significativamente sobre el costo de ventas y, por lo tanto, sobre el margen bruto de utilidad. El valor de este índice puede ser negativo en caso de que el costo de ventas sea mayor a las ventas totales.

La fórmula de este índice es la siguiente:

Margen Bruto = *Ventas – Costo de Ventas / Ventas*

Las medianas empresas de la zona industrial norte de la ciudad de Quito previamente encuestadas más aptas seleccionadas de acuerdo a los parámetros antes mencionados son:

- ✓ Caterexpress
- ✓ Imecanic
- ✓ Etiquetex
- ✓ Nefrocontrol
- ✓ Castillo Hermanos
- ✓ Inmourbicasa
- ✓ Productos Adhesivos Arclad
- ✓ Minerva
- ✓ Buestan
- ✓ Florasintesis
- ✓ Incinerox
- ✓ Reciclar
- ✓ Productos Lácteos González
- ✓ Hanselygretel
- ✓ Horbiger del Ecuador

En conclusión en base del análisis realizado se puede determinar que estas empresas son las más aptas para aplicar Gobierno Corporativo, ya que muestran tener solvencia, buen nivel de gestión y son rentables. Además vale la pena mencionar que son empresas que se proyectan a tener un buen futuro y a permanecer más tiempo en el mercado, por lo mismo necesitan implementar lineamientos de Gobierno Corporativo como parte de su estrategia y gestión.

5.2. Introducción

Todas las empresas que deseen aplicar prácticas que generen un Buen Gobierno Corporativo en su organización deben considerar lo establecido en los lineamientos mundialmente aceptados como: los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo de la Corporación Andina de Fomento y los Principios de Buen Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. Los

documentos mencionados son el punto de partida de este manual y serán adaptados a la situación de la mediana empresa para de esta manera facilitar la aplicación de prácticas de Gobierno Corporativo en este segmento.

El principal propósito de este manual es guiar a las medianas empresas para que puedan adoptar fácilmente prácticas de Gobierno Corporativo, todo esto mediante el seguimiento de una serie de pasos señalados a lo largo de este manual. Con todo esto se pretende que las medianas empresas logren entender al Gobierno Corporativo y que así puedan aplicar los lineamientos necesarios según las características de cada una de ellas.

Este Manual se basa en los Lineamientos para un Código de Gobierno Corporativo de la Corporación Andina de Fomento y en la investigación realizada la cual arrojó datos estadísticos que soportan la elaboración de este documento. Estos Lineamientos contemplan temas como: Derechos de accionistas, Asamblea de Accionistas, Directorio, y Resolución de Controversias.

El documento está compuesto por una serie de pasos que facilitan la implementación de Gobierno Corporativo en la mediana empresa, redactados de una manera que permita que tanto: gerentes, accionistas y directores de las medianas empresas lo utilicen como una herramienta que facilite el ejercicio de la empresa.

5.3. Disposiciones Generales

5.3.1. Objetivos:

- Dar cumplimiento al conjunto de políticas, normas y órganos internos mediante los cuales se dirige y controla la gestión de la mediana empresa, así como las relaciones entre Accionistas, Junta Directiva y Gerencia.
- Facilitar la aplicación de los principios básicos de Gobierno Corporativo en la mediana empresa.
- La aplicación y seguimiento de este manual permitirá que las medianas empresas mejoren su gestión, a su vez de que contribuye a que las empresas sean más competitivas, eficientes y sobre todo ayuda a generar conciencia de pertenencia entre los colaboradores al involucrarlos como entes de control permanente de Gobierno Corporativo.

5.3.2. Ámbito de aplicación:

Este manual esta direccionado a los accionistas, cuerpo directivo, gerencial y personal de las medianas empresas tanto del sector norte de la ciudad de Quito como para las medianas empresas del Ecuador, gracias al carácter genérico de este documento.

5.4. Definición del término Gobierno Corporativo

El Gobierno Corporativo es el conjunto de prácticas que una empresa pública o privada, cotizada o no adopta, implementa y cumple y que le permite articular de manera razonable y eficiente el conjunto de intereses difusos y muchas veces contrapuestos que defienden las distintas partes interesadas en ella. Constituye el medio más eficiente para que las empresas mejoren sus estándares de competitividad en un mercado cada vez más exigente y para que accedan de manera natural a los mercados de capital en condiciones significativamente más convenientes.

Estas prácticas se agrupan en los siguientes principios básicos como: derechos de los accionistas y tratamiento equitativo de los mismos, función de los grupos de interés, comunicación y transparencia informativa, responsabilidades del Directorio y resolución de conflictos.

Las prácticas que soportan la aplicación de un Buen Gobierno Corporativo contribuyen a su vez a evitar que la empresa se desintegre, a esta ser un ente importante que genera empleo y riqueza es trascendental que se mantenga en el mercado por el bienestar de sus miembros y la colectividad, por esto se afirma que las prácticas de Gobierno Corporativo garantizan la supervivencia de la compañía al largo plazo.

5.5. Glosario de términos utilizados en Gobierno Corporativo

Conflicto de interés: Situación en virtud de la cual una persona en razón de su actividad se enfrenta a distintas alternativas de conducta con relación a intereses incompatibles, ninguno de los cuales puede privilegiar en atención a sus obligaciones legales o contractuales.

Consejo de Administración o Directorio: Es un órgano de supervisión y control en el cual los accionistas delegan los derechos de decisión y control, a su vez delega en los directivos la gestión de la empresa. “Por medio de este órgano los accionistas establecen de forma

indirecta, las pautas generales que deben seguir los directivos en el desempeño de su labor, que lleven una conducta acorde con sus intereses" (Mínguez y Martín cit. por Rivero, 2010: 208). El Consejo de Administración principalmente funciona como el nexo entre los accionistas o propietarios de la empresa y los directivos.

Junta de Accionistas: Es el órgano de gobierno más importante tanto para las empresas cotizadas como para las sociedades anónimas en este están representados todos sus accionistas, es decir, sus propietarios, y tiene como "función tomar las decisiones más importantes y ejercer el control básico de la sociedad a su vez que representa los intereses de los accionistas "(Rivero, 2010:209).

Alta Gerencia: Este órgano de gobierno está encargado de la gestión, es decir, de la administración y funciones diarias en la organización. Entre sus tareas están las operaciones corporativas, las cuales son las actividades cotidianas que se realiza en la empresa, pero debe existir un pleno conocimiento de cómo funciona la empresa y obtiene sus ingresos es decir el giro del negocio.

Problema de Agencia: es el que surge cuando existe un conflicto entre los objetivos personales y los de los propietarios, ya que existe la posibilidad de que los administradores antepongan sus objetivos personales a los corporativos.

Asamblea de Familia: Es el foro en el cual la familia se concentra y participa, la misma familia es la encargada de decidir qué miembros asistirán a estas reuniones puesto que algunas familias empresarias invitan a todos los familiares directos como a los políticos, mientras que en otras solo intervienen el padre, la madre y los hijos de un matrimonio.

Protocolo Familiar: "se define como un marco de consenso, firmado entre familiares socios (actuales o futuros en el caso de las nuevas generaciones de una familia) de una misma empresa cuyo objetivo es regular la organización y la gestión, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, con el fin de dar continuidad de manera eficaz y con éxito al negocio, a través de las siguientes generaciones familiares" (Bolsa de Valores de Quito, 2011).

Junta de Propietarios: Esta junta nace de la necesidad y obligación de los componentes de la empresa a comprometerse en apoyar intensamente y con eficacia el desarrollo y

evolución de la empresa. El principal objetivo de esta junta es el de promover la unidad y el compromiso entre todos los propietarios, y debe estar regida por un presidente.

Beneficios que se perciben al aplicar Gobierno Corporativo en la empresa

- Equidad entre los accionistas
- Transparencia
- Revelación oportuna de la información
- Procesos estables y más técnicos de decisión
- Coordinación eficiente entre los órganos de gobierno (Alta Gerencia, Junta General de Accionistas y Directorio)
- Acceso a fuentes de financiamiento
- Competitividad
- Sucesión estable en el caso de las empresas familiares
- Fortalecimiento de la administración
- Contribuye a la generación de valor

5.6. Órganos de Gobierno

5.6.1. Directorio

El Directorio es el órgano de gobierno en donde se toma decisiones sobre el futuro de la empresa, esta conformado por representates de la propiedad y miembros de la dirección. En las empresas de capital cerrado lo usual es que los directores sean los mismos accionistas o en otros casos directores independintes los cuales aportan con experiencia y conocimiento al Directorio. Es decir "por medio de este órgano los accionistas establecen de forma indirecta, las pautas generales que deben seguir los directivos en el desempeño de su labor, que lleven una conducta acorde con sus intereses" (Mínguez y Martín cit. por Rivero, 2010: 208).

La principal función que debe tener el Directorio en una empresa es la de orientar la política de la organización, controlar aspectos relacionados con la gestión y con los accionistas. En las medianas empresas o empresas de capital cerrado el Directorio puede adoptar varias modalidades, todo esto siempre que se cumplan algunos requisitos.

La composición del Directorio es clave para su funcionamiento, usualmente un tamaño muy pequeño de menos de cinco personas hace que no sea tan diverso y más de la docena

resta poder de contribución de sus miembros. Este equipo de alta dirección debe estar conformado de tal manera que exista proporcionalidad de los principales grupos de la propiedad, caso contrario si no existe un equilibrio se resta la eficacia de este órgano de gobierno.

5.6.1.1. Ventajas de contar con un Directorio

- Se tiene la oportunidad de contar con distintos puntos de vista y opiniones debido al carácter deliberante del Directorio.
- Incremento de la formalidad en la toma de decisiones
- Permite que la empresa cuente con un grupo de profesionales independientes que comparten su conocimiento y experiencia en beneficio de la organización.
- Procesos de sucesión mucho más ordenados en el caso de las empresas que son familiares.
- La empresa al contar con un Directorio proyectará una imagen más profesional, lo que le facilitará conseguir clientes y obtener financiamiento de proveedores y acreedores financieros.

5.6.2. Junta General de Accionistas

Sin importar como este conformada una empresa sea esta compleja o simple es importante tomar en cuenta que todos los dueños son accionistas, consecuentemente los mismos tienen el derecho de tomar decisiones que sean vitales para el desarrollo de la empresa, aunque en ocasiones esto se puede delegar a la administración. La Asamblea General de Accionistas es el órgano de gobierno de mayor autoridad, los estatutos de la empresa deben darle la competencia debida para adoptar toda clase de acuerdos relacionados con su gobierno y a los intereses de los accionistas. En las medianas empresas la Asamblea General de Accionistas puede ser una simple reunión familiar o de socios, pero es esencial respetar la solemnidad que esto tiene.

Los accionistas en Junta General debidamente convocada, y con el quórum correspondiente, deciden por la mayoría los asuntos propios de su competencia. Todos los accionistas, incluso los disidentes y los que no hubieren participado en la reunión, están sometidos a los acuerdos adoptados por la Junta General.

5.6.2.1. Ventajas de contar con la Junta General de Accionistas

- La empresa brinda un espacio a los accionistas para discutir acerca de problemas o situaciones que surgen en la empresa.
- Es una herramienta que permite que se respeten los derechos de los accionistas tanto minoritarios como mayoritarios.
- La empresa muestra que en la misma hay equidad, transparencia y democracia.
- Crea un espacio de discusión y de intercambio de información para los accionistas.

5.6.3. Alta Gerencia

Este órgano de gobierno esta encargado de la gestión, es decir de la administración y funciones diarias en la organización. Entre las tareas principales estan las operaciones corporativas es decir las actividades cotidianas y otra de sus funciones es controlar la evolución de los objetivos estratégicos los cuales deben evolucioner a corde a los planes corporativos y los presupuestos acordados con el Directorio.

El CEO (Chief Executive Officer) de una empresa y la Alta Gerencia son los que toman la batuta para desarrollar la planeacion estratégica, para lograrlo definen y desarrollan planes estratégicos los cuales son presentados al Dierctorio y a partir de que el mismo los evalue y presente sus recomendaciones se puede aplicar lo antes mencionado.

Una de las funciones más importantes de este órgano de gobierno es la de identificar riesgos y manejarlos adecuadamente, ya que la Alta Gerencia debe ser capaz de identificar y controlar los riesgos a los que se enfrenta la empresa así como proponer planes para resolverlos y superarlos. El Alta Gerencia es designado y elegido por la Junta General de Accionistas, los cuales delegan la administración de la organización a ejecutivos capacitados.

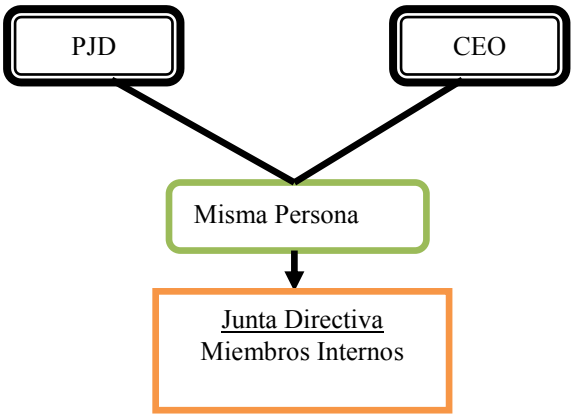
5.7. Pasos para aplicar Gobierno Corporativo en la mediana empresa

5.7.1. Paso 1: Seleccionar el modelo que establece un orden entre los órganos de gobierno en la empresa

De los modelos presentados a continuación seleccione el modelo a aplicarse considerando las características de su empresa. A continuación se describirán los modelos existentes con sus respectivas ventajas y desventajas.

Cuadro 16.

Grafico Modelo 1



Elaboración: Investigador

En este modelo los órganos de gobierno se distribuyen de esta manera, el Presidente de la Junta Directiva o Directorio (PJD) y el CEO o Gerente General son la misma persona. Por otro lado la Junta Directiva está conformada solamente por miembros internos es decir por ejecutivos o propietarios de la misma empresa, este modelo es implementado comúnmente por las empresas familiares ya que las mismas muchas veces no cuentan con miembros externos para su Junta Directiva.

Cuadro 16.

Ventajas y desventajas Modelo 1

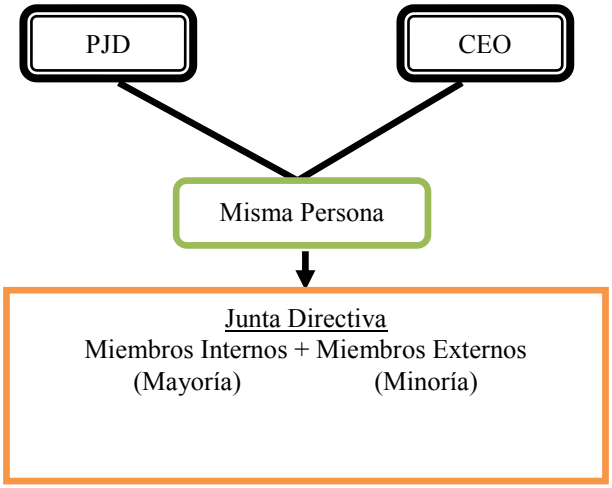
Ventajas	Desventajas
• Usualmente los miembros de la Junta Directiva son los dueños de la	• Carece de conocimiento y experiencia exterior.

empresa.	
• Al ser una estructura más cerrada los miembros tienen más compromiso con el desarrollo de la empresa.	• Se puede perder el horizonte estratégico fácilmente.
• Existe más conocimiento de la organización.	• Concentración del poder en el Gerente General o CEO.
• Los intereses de la Junta Directiva están alineados con los de la propiedad.	• Conflicto de intereses dando más importancia a los accionistas que a los stakeholders.

Elaboración: Investigador

Cuadro 17.

Grafico Modelo 2



Elaboración: Investigador

Este modelo es un poco más flexible que el anterior ya que a pesar de que el Presidente de la Junta Directiva o Directorio (PJD) y el CEO o Gerente General de la empresa son la misma persona, en la Junta Directiva hay un poco más de diversidad de opinión puesto que

se da apertura a miembros externos que aportan con un punto de vista diferente, igualmente se cuenta con miembros internos que son la mayoría en la Junta Directiva.

Cuadro 18

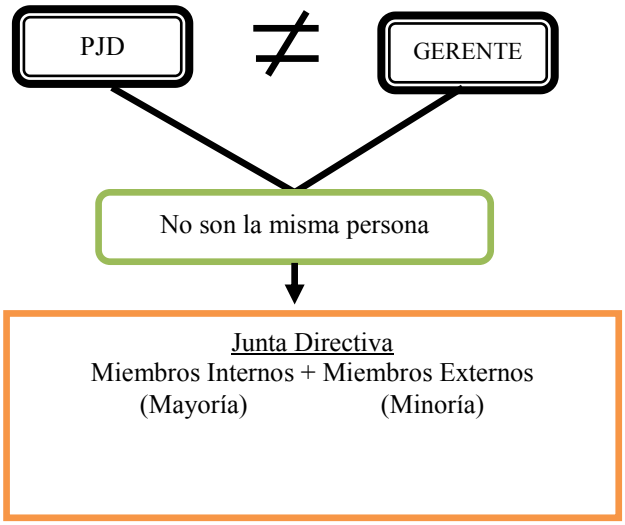
Ventajas y desventajas Modelo 2

Ventajas	Desventajas
• La Junta Directiva adopta un ambiente más profesional.	• Aún la participación de los miembros independientes a la Junta Directiva es mínima.
• La estrategia de la organización es más objetiva.	• Miembros internos pueden dificultad que se mejore la estrategia.
• Orientación de la organización hacia el futuro.	• Falta de objetividad en la toma de decisiones.

Elaboración: Investigador

Cuadro 19

Grafico Modelo 3



Elaboración: Investigador

Este modelo el Presidente de la Junta Directiva o Directorio (PJD) y el CEO o Gerente General de la empresa no son la misma persona, es decir existe una persona para cada cargo ayudando así a evitar el problema de agencia. La Junta Directiva está conformada por miembros internos en su mayoría y por algunos miembros externos siendo estos la minoría en la junta.

Cuadro 20.

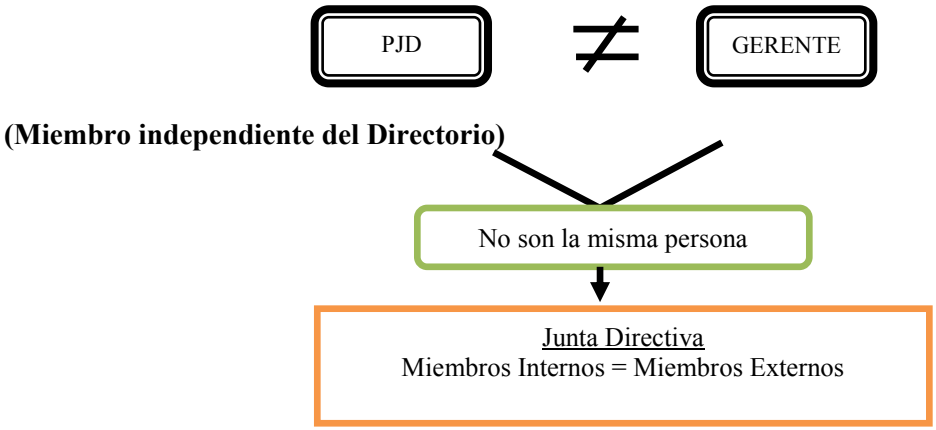
Ventajas y desventajas Modelo 3

Ventajas	Desventajas
• Evita que se concentre el poder en una sola persona.	• Ejecutivos y vicepresidentes continúan participando en la Junta Directiva.
• Se toma en cuenta a miembros independientes para que formen parte de la Junta Directiva.	• No existe claridad en el límite del rol del miembro de la Junta Directiva y el ejecutivo.
	• Los miembros de la organización son juez y parte del día a día de la empresa.

Elaboración: Investigador

Cuadro 21.

Grafico Modelo 4



Elaboración: Investigador

Este modelo es diferente a los anteriores ya que el Presidente de la Junta Directiva o Directorio (PJD) es uno de los miembros independientes del mismo, es decir el CEO o Gerente General y el PJD son representados por figuras distintas. Además el número de miembros internos es igual al de los miembros externos en la Junta Directiva proporcionando así un equilibrio en la misma.

Cuadro 22.

Ventajas y desventajas Modelo 4

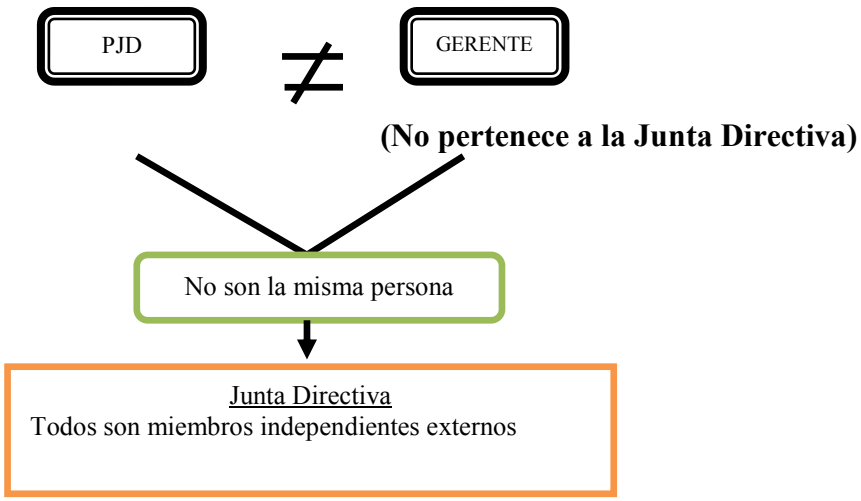
Ventajas	Desventajas
• Evita que el poder se concentre.	• La decisión de los miembros internos pueden estar influenciadas por el CEO.

• Existe la presencia de miembros independientes. • La presencia equitativa de miembros internos como externos en la Junta Directiva permite que exista diversidad en la Junta.	• Es necesario que exista un mayor número de directores independientes. • Se necesita implementar mecanismos de votación que excluya a los directivos cuando exista conflictos de interés.

Elaboración: Investigador

Cuadro 23.

Grafico Modelo 5



Elaboración: Investigador

En el siguiente modelo el Presidente de la Junta Directiva o Directorio (PJD) y el CEO o Gerente General son personas distintas y el CEO no pertenece a la Junta Directiva ni participa en la misma. Este modelo presenta un cambio radical en la Junta Directiva ya que sólo participan miembros independientes o externos a la empresa en la junta.

Cuadro 24.

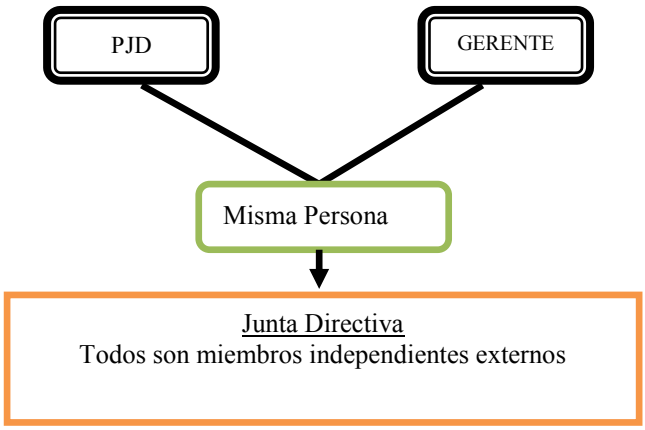
Ventajas y desventajas Modelo 5

Ventajas	Desventajas
• Se evita que se concentre el poder.	• El conocimiento sobre la estrategia y el futuro de la empresa está en manos de agentes externos a la organización.
• Se reduce considerablemente la presencia de conflictos de interés en la toma de decisiones en la estrategia.	• En ocasiones el conocimiento y la experiencia de los miembros independientes de la Junta Directiva no son lo esperado.

Elaboración: Investigador

Cuadro 26.

Grafico Modelo 6



Elaboración: Investigador

En este modelo los órganos de gobierno tanto el Presidente de la Junta Directiva o Directorio (PJD) y el CEO o Gerente General son la misma persona es decir una persona ocupa estos dos cargos, y la Junta Directiva está conformada sólo por miembros

independientes externos a la empresa, y no se toma en cuenta a los miembros internos para formar parte de la junta.

Cuadro 27.

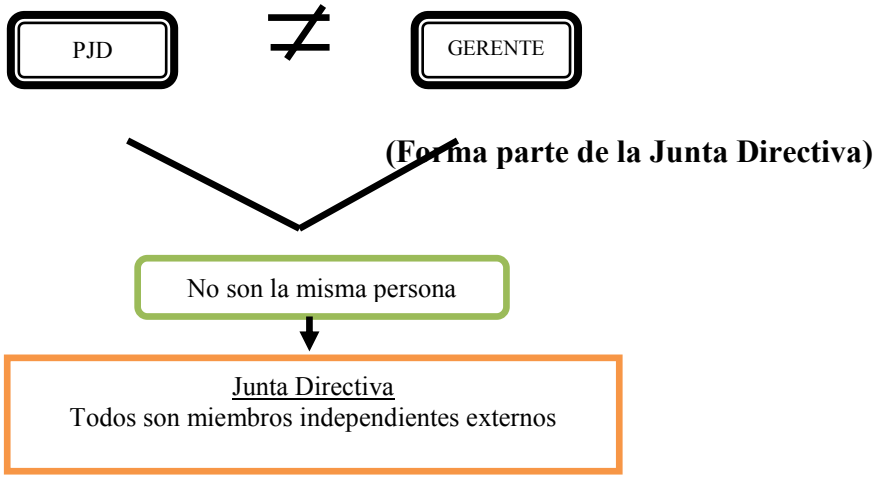
Ventajas y desventajas Modelo 6

Ventajas	Desventajas
• Otros ejecutivos que forman parte de la empresa no participan en la Junta Directiva.	• Se concentra el poder en una sola persona al esta ocupar dos cargos, esto puede ocasionar conflicto en la organización.
• Las decisiones que se tomen en la Junta Directiva son independientes a las decisiones u opiniones del CEO.	• Tanto la estrategia como el futuro de la empresa y su gestión está a cargo de agentes extraños a la organización.

Elaboración: Investigador

Cuadro 28.

Grafico Modelo 7



Elaboración: Investigador

En este modelo se combinan muchos aspectos de los anteriores modelos ya que el Presidente de la Junta Directiva o Directorio (PJD) y el CEO o Gerente General son figuras diferentes es decir una persona deja de ocupar dos cargos, y la Junta Directiva está compuesta en su totalidad por miembros independientes es decir por especialistas externos los cuales aportan conocimiento y experiencia a la organización.

Cuadro 29.

Ventajas y desventajas Modelo 7

Ventajas	Desventajas
• El poder no se concentra en una sola persona.	• La parte estratégica está en manos de agentes externos que suelen desconocer la situación y funcionamiento de la empresa.

Elaboración: Investigador

La empresa puede seleccionar uno de estos modelos o una combinación de estos, ya que la elección de uno de estos o de su combinación dependerá exclusivamente de las características y particularidades de cada empresa. Por esta razón la empresa debe seleccionar el modelo que más se acople a su situación con el fin de lograr que la implementación de prácticas para un Buen Gobierno Corporativo se inicie de manera correcta, puesto que este paso construye los cimientos básicos por los que una empresa inicia la aplicación de Gobierno Corporativo, además permite ordenar a sus órganos de gobierno para posteriormente delimitar sus funciones y responsabilidades en el cambio que va a experimentar la organización.

5.7.2. PASO 2: Delimitar las funciones y responsabilidades de los órganos de gobierno

Ya completo el paso anterior, ahora la empresa debe delimitar las funciones y responsabilidades de los órganos de gobierno que son: la Junta General de Accionistas, el

Directorio y la Alta Gerencia; que intervienen en la toma de decisiones y gestión de la empresa, a continuación se describirán las funciones de cada uno de estos.

5.7.2.1. Funciones de la Junta General de Accionistas

La Asamblea General de Accionistas es un órgano de gobierno que debe consolidarse como un medio en donde se toman las decisiones fundamentales para la empresa, existen varias competencias innegables de este órgano de gobierno como: "aprobación de las cuentas anuales, aprobación de la gestión del Directorio, nombramiento y separación de los miembros del Directorio, designación de auditores externos, aprobación de una política de remuneración del Directorio y Alta Gerencia, venta de activos estratégicos y aprobación de las operaciones de fusión en escisión de la compañía" (CAF, 2006:21).

En conclusión las funciones de la Asamblea General de Accionistas son las siguientes:

- Adoptar los estatutos de la empresa y cualquier reforma que se introduzca en el mismo.
- Elegir a los miembros del Directorio y fijar un sistema de compensación para los mismos.
- Designar auditores externos si es necesario y sus respectivos honorarios.
- Analizar, aprobar o desaprobar los balances pertenecientes al fin del ejercicio y revisar los informes realizados tanto por la Junta Directiva, del Gerente General y los Auditores Externos.
- Determinar la distribución de utilidades y definir los montos a distribuir.
- Venta de activos estratégicos.
- Aprobar fusiones o escisiones de la empresa.

5.7.2.1.1. Procedimientos en la convocatoria y ejecución de la Asamblea General de Accionistas

Procedimientos:

- Es necesario que se respeten las formalidades que este órgano de gobierno tiene ya que eso hace sentir a los accionistas que la administración de la empresa otorga importancia a esta instancia, por esto la Asamblea General de Accionistas deberá celebrarse en los plazos establecidos en los estatutos de la empresa la cual debe llevarse a cabo en los tres primeros meses del año. Igualmente los accionistas deben sentir que acuden a este organismo con la información suficiente, y que tienen derecho de preguntar y opinar acerca de las decisiones que se piensan tomar.

- Para convocar a la Asamblea General de Accionistas es necesario primero avisar con tiempo a los accionistas y utilizar los medios necesarios para lograr que todos acudan. Estos pueden ser: llamadas telefónicas, correo electrónico y publicación en algún periódico todo esto realizado y organizado por la administración de la empresa.

- La convocatoria a la Asamblea debe contener información clara y precisa del lugar, fecha y hora en que se realizará, a su vez se debe adjuntar una lista de los temas que se piensa tratar en la Asamblea. La información financiera necesaria deberá estar disponible en el caso de que algún accionista la requiera antes de la Asamblea. Además la función del Directorio en esta instancia es la de preocuparse de que la información incluya los derechos y opciones relevantes que tienen los accionistas frente a las decisiones que se van a tomar.

- Los puntos a tratarse en la Asamblea se los plasma en la Agenda, esto permite que cada tema se discuta por separado en la junta facilitando así su análisis, es importante mencionar que la Agenda funciona como un registro de temas tratados en la Asamblea con el fin de documentar lo que se decide o se trata en la misma.

Ejecución:

- El voto de cada uno de los accionistas es muy importante por eso se debe de dar paso a la delegación de voto en el caso de que se considere necesario. Por otro lado los accionistas tienen el derecho de convocar a Asamblea a los accionistas siempre y cuando se pongan de acuerdo más de la mitad de los mismos, todo esto con el fin de evaluar algún requerimiento que en su momento se proponga. Deberá ser

celebrada en un plazo no superior a un mes desde que el Directorio aprobó el requerimiento de convocar a los accionistas.

- El órgano de gobierno encargado de que la Asamblea General de Accionistas se lleve a cabo es el Directorio, por ejemplo el lugar de la celebración de la Asamblea debe ser la sede social o algún lugar de fácil acceso para los accionistas, el anuncio de convocatoria a la Asamblea debe ser el adecuado con el fin de que todo accionista sea capaz de entenderlo y advierta los temas que van a ser tratados en la Asamblea.

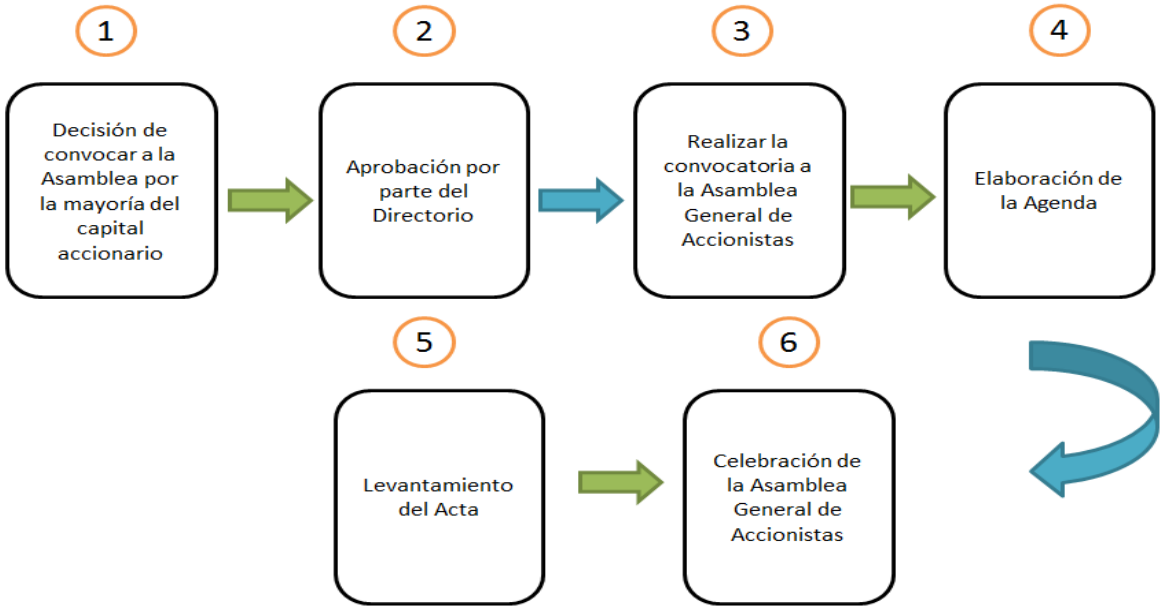
- Lo que se debe tomar en cuenta al inicio de la Asamblea de lo cual alguna persona o grupo de personas designadas por la misma ya sean los accionistas o algún miembro del Directorio, es de: admitir a los accionistas a la reunión, formar una lista de asistencia, iniciar la sesión, dirigir los debates, conceder la palabra y mantener el orden, por último levantar el acta de la junta. En este documento se redacta lo sucedido en la Junta los temas que se analizaron, los accionistas que asistieron y todo lo que se decidió y discutió en la reunión. Esto se debe realizar siempre que se celebre la Junta General de Accionistas con el fin de generar procesos transparentes y más ordenados.

- Está en manos de los miembros de la Junta General de Accionistas designar a un presidente y secretario, otorgando a cada uno las funciones que considere convenientes como por ejemplo; el presidente sería el encargado de liderar la junta, iniciar la sesión, y dirigir los debates y el secretario podría encargarse de la asistencia, la agenda, y de levantar el acta de la junta.

En conclusión el proceso que debe realizar una empresa para que se pueda realizar la Junta General de Accionistas es el siguiente.

Gráfico 30.

Gráfico del proceso de convocatoria a la Asamblea General de Accionistas



Fuente : Principios de Gobierno Corporativo de la CAF

Elaboración : Investigador

5.7.2.1.2. Cuando los Accionistas son propietarios en la empresa

En una empresa cuyos propietarios son una familia los accionistas de la misma son los propietarios, los dueños de la empresa tienen varias funciones y motivaciones que llevar en ocasiones a que se den conflictos. Por esto se puede afirmar que la familia juega un papel muy importante en el gobierno de su empresa, hay que aclarar que cuando la familia se encuentra en su etapa inicial está liderada por sus fundadores muy pocos temas de gobierno pueden aplicarse, puesto que la mayoría de la toma de decisiones son tomadas por los fundadores y la familia se mantiene unificada. Pero con el pasar del tiempo a medida que la familia atraviesa varias etapas da paso a generaciones nuevas y a más miembros de la

familia, implica que existan opiniones diversas acerca de cómo debería ser dirigida la empresa y cómo convendría ser fijada su estrategia.

En la empresa familiar tres ejes son los que necesitan que se desarrollen estos son: familia, empresa y propiedad. Por esto los esfuerzos realizados por la empresa familiar deben enfocarse en dar a cada eje su importancia evitando conflictos.

5.7.2.1.2.1. Funciones de la Asamblea General de Accionistas en la Empresa Familiar

Usualmente en la empresa familiar existen accionistas propietarios de la empresa o personas externas que aportan capital por esto la Asamblea General de Accionistas funciona como el punto de encuentro en el cual los accionistas ejercen su soberanía para decidir sobre asuntos de gran relevancia para la empresa como:

- Aprobación de cuentas anuales
- Reparto o no de dividendos
- Aumento o reducción de capital
- La modificación de los estatutos sociales
- Fusión con otras empresas
- Reprobación del equipo directivo

5.7.2.1.2.2. Establecimiento de la Asamblea Familiar

La Asamblea Familiar es un foro que debe ser implementado por la empresa que sea de carácter familiar, puesto que funciona como un punto de encuentro formal de discusión para los miembros de la familia. Los temas que se tratan en este tipo de junta son los relacionados con la empresa y la familia. Cuando la empresa carece de tamaño y está conformada solo por algunos accionistas en este caso los fundadores la Asamblea Familiar puede ser remplazada por una reunión familiar la cuál debe realizarse frecuentemente.

Este tipo de reuniones permiten que la familia: defina sus valores familiares, genere nuevas ideas comerciales y se señala los patrones para la siguiente generación de líderes de la

empresa familiar. Al pasar del tiempo y a medida de que la empresa va creciendo es necesario que esta reunión tome un carácter más formal.

El objetivo de la Asamblea Familiar es reunir a los miembros de la familia para que estos puedan reflexionar acerca de temas puntuales tanto de la familia como de la empresa, esto ayuda a que exista un correcto flujo de información entre los miembros de la familia acerca de la situación de la empresa. En si el principal propósito de la Asamblea de Familia es evitar conflictos potenciales que se puedan dar entre los miembros de la familia debido al acceso desigual de información y a otros recursos.

Las Asambleas Familiares deben realizarse una o dos veces al año para discutir temas acerca de la familia y de la empresa, evitando así que existan conflictos relacionados con empresa y propiedad. En la Asamblea Familiar se tratan temas como:

- Aprobación de todo cambio de valores y la visión de la familia
- Educación de los miembros de la familia acerca de sus derechos y responsabilidades, aprobación de las políticas de empleo y compensación de familia
- Elección de los miembros del Consejo Familiar en el caso de que exista
- Otros asuntos familiares importantes

Es significativo tener presente que en las Asambleas de Familia todos los miembros de la familia pueden estar presentes. A pesar de esto la familia puede decidir fijar ciertos parámetros como: mínimo de edad, participación de familiares políticos y derechos de voto. Por otro lado es recomendable que el presidente de la Asamblea Familiar sea el patriarca o algún miembro que sea respetado por la familia.

En el caso de las medianas empresas familiares que carecen de tamaño y de un alto número de propietarios, es aconsejable que realicen una pequeña Asamblea de Familia en donde se traten los temas antes mencionados y que de esta manera se cree un foro para resolver conflictos tanto de la empresa como de la familia. En el caso de que la empresa aumente de tamaño y más miembros se sumen a la compañía se puede emplear el Consejo de Familia.

5.7.2.1.2.3. Elaboración del documento denominado Protocolo Familiar

Este documento se constituye como un marco regulador de las relaciones existentes entre la familia, los accionistas y la empresa. Este escrito es fruto de los acuerdos tomados entre accionistas familiares, el objetivo del mismo es regular la organización corporativa, relaciones profesionales y económicas entre la familia empresa y patrimonio.

"El Protocolo familiar puede representar distintos grados de obligatoriedad. Puede tener carácter puramente moral, de pacto entre caballeros, o constituir un verdadero contrato que origina derechos y obligaciones entre las partes." (Corporación Andina de Fomento, 2006: 52)

Al ser las relaciones entre familia, accionistas y empresa muy complicadas y por el hecho de estar expuesta a cambios ya que cada generación va evolucionando, y puesto a que caracteres y vocaciones de las personas que integran la familia suelen ser muy volubles es necesaria la elaboración de un Protocolo Familiar que funcione como un marco protector para la empresa ante los cambios de las personas, generaciones y circunstancias.

Con el fin de lograr formalizar el Gobierno Familiar se debe adoptar una serie de acuerdos reflejados en un documento firmado por los miembros implicados, dotando a este documento de un carácter más formal, constituyendose así como un compromiso en donde se enlista una serie de acuerdos que regulan aspectos muy concretos de la empresa familiar.

Este documento debe contemplar aspéctos como: valores de la familia, misión de la empresa y acuerdos fijados por la familia.

Los requisitos básicos de este documento son: "ser fruto del consenso familiar, ser objeto de una profunda reflexión, contar con la máxima implicación de la familia y de la empresa, formalizarse en un documento escrito firmado por los accionistas de la familia" (Quintana, 2012).

Un Protocolo familiar debe contener lo siguiente:

- Misión y valores de la familia.
- Objetivos y valores de la empresa, que estarán siempre condicionados por el punto anterior.

- Genograma familiar.
- Objetivos del protocolo los cuales deben ser medibles.
- Descripción de los órganos de gobierno de la empresa.
- Creación de los órganos de gobierno de la familia y sus normas de funcionamiento.
- Los criterios para la incorporación de accionistas a los órganos de gobierno corporativo.
- El acceso a la condición de accionista.
- Las políticas y normas laborales a seguir por los miembros familiares (incorporación, continuidad, permanencia, y salida de la empresa).
- Derechos de información económica y financiera de los miembros familiares.
- Cada familia debe buscar elaborar su propio protocolo y contemplar el ciclo generacional, edad de los líderes familiares, problemas surgidos en el pasado y química que existe entre los familiares.

5.7.2.2. Funciones del Directorio

No existe un modelo determinado de un Directorio, está en manos de cada empresa adecuar una correcta Junta Directiva que se adapte a la situación de la empresa. La Junta Directiva al ser un órgano de dirección y control debe cumplir con las siguientes funciones:

- Nombramiento del principal ejecutivo, eventual sucesión y remuneración del mismo así como determinar su participación en la estrategia.
- Control de la salud financiera, desempeño y manejo de riesgos.
- Cumplir y hacer cumplir los acuerdos establecidos por la Junta General de Accionistas.
- Establecer los reglamentos de la sociedad.
- Nombrar, aceptar la renuncia y conceder licencias a los principales ejecutivos.

- Organizar el pago de dividendos parciales y extraordinarios a los accionistas, a cuenta de los beneficios obtenidos.
- Revisión y aprobación de las políticas que se deben manejar en la empresa, procedimientos operativos administrativos y de control de riesgos.
- Asegurarse que la Alta Gerencia adopte las medidas necesarias para la identificación, medición, vigilancia y control de los mismos.
- Tomar decisiones acerca de la orientación estratégica de la organización, de los objetivos corporativos estratégicos así como participar y aprobar el plan de negocio.
- Fijar una política de comunicación en información de la empresa para con sus: proveedores, accionistas y clientes.
- Evaluar constantemente al Gerente General y a los responsables de la auditoría tanto interna como externa.
- Revisar los estados financieros periódicamente.

La Junta Directiva al ser el órgano administrativo de mayor jerarquía deberá estar constituida de preferencia por un número impar de miembros. En este debe existir un Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Secretario y vocal o vocales estos podrán ser socios o no de la empresa. Es importante mencionar que los candidatos a miembros del Directorio pueden ser propuestos y deberán ser electos por la Asamblea General de Accionistas y durarán en el cargo el tiempo que la misma lo considere conveniente, usualmente es un año. En el caso de renuncia de alguno de los miembros esto deberá conocer primero la Junta General de Accionistas, cada empresa debe adaptar lo recomendado a corde a su situación y sus objetivos

5.7.2.2.1. Elaboración del Reglamento de Régimen Interno del Directorio

El Directorio al ser el encargado de generar un sistema de control interno necesita crear un Reglamento de Régimen Interno el cual regule la organización y funcionamiento del mismo, este deberá ser de carácter vinculante para sus miembros y cuya violación acarree consecuencias. El Regalmento del Directorio debe ser aprobado por el propio Directorio ya

que este sino lo hiciera se perdería la flexibilidad que este tipo de norma tiene como una de sus mayores ventajas. En sí este documento contiene una serie de reglas de la organización y funcionamiento adaptables a las necesidades y a la realidad de la mediana empresa.

El reglamento debe ser realizado por cada empresa debe adaptarse a su situación y a la manera de como se decide organizar al Directorio, pero en sí debe contener lo siguiente:

1) Finalidad: se describe el propósito del documento y lo que este contempla para lograr que su funcionamiento sea el adecuado.

2) Ámbito de aplicación: se detalla para quién esta dirigido este reglamento y en las estancias en las cuales se maneja.

3) Interpretación: si es necesario se puede dar una breve explicación de lo más importante del reglamento y como deberá ser analizado.

4) Modificación: se establece las pautas o protocolo que el Directorio debe seguir para realizar algún tipo de cambio en el reglamento.

5) Disposiciones Genenerales:

a) Composición y funciones del Directorio

b) Competencia del Directorio

6) Relaciones del Directorio:

a) Relaciones con los accionistas

b) Relaciones con la Asamblea General de Accionistas

c) Relaciones con los Auditores

7) Estatuto del Director

a) Perfil del Director

b) Nombramiento y cese de los directores

c) Proceso para designar directores independientes

d) Duración del cargo

8) Deberes del Director

a) Obligaciones del Director

b) Obligaciones de no competencia

c) Conflictos de interés

d) Uso de información sobre la empresa

e) Deberes de información del Director

9) Derechos y Facultades del Director

a) Facultad de información e inspección

b) Retribución y remuneración del Director

c) Auxilio de expertos

d) Retribución del Director independiente

10) Estructura del Directorio

a) Presidente del Directorio: funciones y facultades

b) Director delegado

c) Secretario

11) Funcionamiento del Directorio

a) Reuniones del Directorio

b) Desarrollo de las seciones

12) Comisiones Auxiliares del Directorio

a) Comisiones del Directorio

b) Funciones de la comisión de de auditoría y control en el caso de necesitarlas

c) Función de la comisión de nombramientos y retribuciones

d) Composición de las comisiones

13) **Vigencia:** se fija el período de funcionamiento de este documento dándole así más formalidad al mismo.

5.7.2.2.2. Redacción de actas en las sesiones del Directorio

Cada reunión que tenga el Directorio debe estar respaldada por un documento en el cual se especifique lo tratado en cada sesión, el secretario del Directorio es el encargado de la elaboración de este documento.

Este reporte debe contener lo siguiente: lo sugerido y presentado por los miembros del Directorio acerca de los temas que se trata en cada sesión, en el caso de que se cuente con auditoría interna y externa detallar las observaciones y sugerencias pertinentes ante la presentación de los resultados de las auditorías, considerar las decisiones que adoptan los integrantes del Directorio relacionado con los aspectos importantes que en conjunto el Directorio llega a acordar. Es meritorio que este tipo de documento sea empleado por la organización con el fin de documentar todo lo antes mencionado y que así exista orden en el Directorio al mismo tiempo de que se muestra que el proceso es transparente y democrático.

5.7.2.2.3. Conformación del Directorio en la Empresa Familiar

El tamaño del Directorio de cualquier empresa dependerá del tamaño y complejidad de la compañía sea esta familiar o no, en realidad no existe un número específico de miembros del Directorio, pero para la empresa familiar es aconsejable que esta tenga un tamaño de cinco a nueve miembros. El hecho de que el Directorio de una empresa familiar se consolide con un número reducido de miembros permite que este sea más eficiente, ya que los directores tendran mayor posibilidad de comunicarse, escucharse unos a otros y mantener discusiones. Asimismo la organización de las sesiones del Directorio se hace más fácil y el quorum es alcanzable.

5.7.2.2.3.1. Selección de los Directores en la Empresa Familiar

En la empresa familiar al momento que se decida elegir al Directorio deberá tomarse en cuenta de que se debe escoger a un grupo de personas que agreguen valor a la empresa y

que cuenten con las habilidades necesarias en las áreas de estrategia y supervisión de las operaciones.

Hay que considerar que una selección exitosa de directores lo que prevalece es como estos pueden contribuir a la empresa más que el hecho de pertenecer o no a la familia. Es usual que las empresas familiares tengan un Directorio poblado casi en su totalidad por miembros de la familia, pero es importante que se entienda que al tener un Directorio independiente de la Alta Gerencia y los Accionistas es beneficioso y objetivo en el momento de tomar decisiones importantes para la sociedad.

5.7.2.2.3.2. Funciones del Directorio en la Empresa Familiar

El Directorio al ser uno de los órganos de gobierno de la empresa debe cumplir ciertas funciones usualmente es el encargado de la supervisión, control, y la estrategia, pero existen otras tareas que se le puede asignar al Directorio como:

- Velar y asegurar la sucesión de la alta gerencia.
- Controlar la disponiblidad de recursos financieros.
- Asegurar que tanto los sistemas de control interno como los de administracón de riesgos de la empresa sean los adecuados.
- Informar constantemente a los dueños de la empresa y a las demás partes interesadas.

5.7.2.2.4. Criterios de un buen Director

Características Personales:

- Integridad personal
- Capacidad de rendición de cuentas
- Trabajo en equipo
- Habilidades de comunicación
- Liderazgo

- Habilidades analíticas
- Capacidad de cuestionar a otros directores, ejecutivos y miembros de la familia
- Autoconfianza

Calificaciones Profesionales

- Experiencia en la industria
- Habilidad en las áreas definidas por la empresa
- Buen estratega
- Buen juicio comercial
- Vínculos y conexiones útilies

5.7.2.2.5. Deberes de los Directores en la Empresa Familiar

Los miembros del Directorio son elegidos por los accionistas de la empresa los cuales deberán actuar siempre a favor de lo que sea mejor para la compañía, ejerciendo cuidado al hacerlo. (Corporación Financiera Internacional, 2008)

Los principales deberes del directorio son:

- *Deber de Cuidado:* al tomar una decisión y antes de hacerlo los directores deben procurar actuar de una forma razonable y analizar de buena fe considerando toda la información pertinente. Para lograrlo los directores deben estudiar cuidadosamente la información, actuar con diligencia y competencia, tomar decisiones en base a la información y despúes de mucha deliberación, asistir a las reuniones del directorio de manera constante.
- *Deber de Lealtad:* los directores al realizar sus tareas deberán ser leales con la empresa, poniendo esto por encima de todo interés. Es decir los directores no pueden beneficiarse personalmente de ninguna acción tomada en nombre de la compañía. Los directores deberán: poner los intereses de la empresa sobre los personales, comunicar al momento de identificar cualquier conflicto de interés a los

otros miembros del Directorio y abstenerse de votar si su voto puede ser para beneficio personal.

5.7.2.2.6. Elección de los Directores independientes en la Empresa Familiar

Elegir un directorio fuerte e independiente es la mejor opción para la mayoría de las empresas familiares. Constantemente las empresas familiares construyen un Directorio en su mayoría con miembros de la familia y con unos pocos ejecutivos de mucha confianza, esto les permite mantener el control de la familia sobre la dirección de la empresa, pero ante la ausencia de directores independientes hace que sea más dificil el accedo de la familia al conocimiento y competencia que les hace falta puesto que los directores independientes son capaces de cuestionar las ideas de la familia y agregan más disciplina a las reuniones de la Junta Directiva.

Cuando se cuenta con directores externos especialmente en la empresa familiar permite que las sesiones del Directorio sean más objetivas evitando que los miembros de la familia pierdan tiempo al discutir temas de carácter familiar, además de que son una herramienta que minimiza los conflictos entres familiares.

Existen muchas ventajas de contar con directores independientes como: tener una perspectiva diferente sobre la estrategia y control, contar con otro tipo de habilidades y conocimientos que no están disponibles dentro de la compañía, tomar decisiones de contratación y promoción ajenos a los vinculos familiares, ser un elemento equilibrante entre los miembros de la familia, ser jueces objetivos ante desacuerdos entre ejecutivos y miembros de la familia y permitir que la empresa se beneficie de los contactos y conexiones comerciales de los directores.

5.7.2.3. Funciones de la Alta Gerencia

Las funciones de la Alta Gerencia son:

- *Operaciones Corporativas:* La Alta Gerencia al manejar la administración diaria de la empresa y al tener pleno conocimiento de cómo opera y obtiene sus ingresos, es la encargada de controlar los objetivos estratégicos de la organización todo esto en función a los planes operativos y al presupuesto otorgado por el Directorio.

- *Planeación Estratégica:* Normalmente la Alta Gerencia toma el mando de la planeación estratégica al definir y desarrollar planes estratégicos para la empresa, los cuales son presentados al Directorio y después de que el mismo lo evalué y emita sus comentarios, se realiza los cambios pertinentes y se ejecuta dichos planes.

- *Planes Operativos y Presupuestos Anuales:* A partir de que la Alta Gerencia toma a los planes estratégicos como parte de la agenda está en posibilidad de desarrollar planes operacionales y presupuestos anuales para la empresa. El Gerente General presenta dichos planes al Directorio y posteriormente aplica los planes operacionales y los presupuestos anuales ya establecidos.

- *Establecer una cultura organizacional eficiente:* El deber de la Alta Gerencia es seleccionar administradores calificados los cuales deben contar con una amplia experiencia en el manejo de los negocios, a su vez deben contar con el grado académico necesario para adaptarse al perfil establecido, esto debe estar fijado y controlado por el departamento de Recursos Humanos.

- *Identificar y controlar riesgos:* Una función primordial de la Administración es identificar y saber manejar los riesgos en los que la empresa se enfrenta en el transcurso de sus operaciones, también se debe hacer cargo de evaluar los riesgos a los que se podría enfrentar la empresa y así como emplear un protocolo para lograr resolver los mismos de una manera eficiente.

- *Elaboración de los reportes financieros:* Los administradores de la empresa son los responsables de lograr la integridad del sistema de reportes financieros de la organización, para esto deben supervisar estos sistemas puesto que estos deben reflejar la condición financiera real de la corporación. Estos deben ser entendibles para los accionistas de la empresa para que los mismos puedan comprender la solidez de la administración, el manejo de su dinero y los riesgos de la empresa.

5.7.2.3.1. La Alta Gerencia en la Empresa Familiar

Los ejecutivos de una empresa familiar tienen las mismas responsabilidades que los de una empresa no familiar, es decir deben cumplir con lo señalado anteriormente. Lo que suele suceder en la empresa familiar es que los gerentes pueden pertenecer o no a la familia por esta razón las motivaciones cambian, esto puede en ocasiones afectar el desempeño de los

gerentes. Comúnmente a las empresas familiares les cuesta retener a ejecutivos talentosos que no son de la familia, ya que por más que trabajen duro a veces la familia piensa que la propia familia debe mantener el control.

Las empresas familiares que apliquen Gobierno Corporativo deben fijar una política de empleo clara y equitativa tanto para empleados de la familia como los que no lo son, de esta manera facilita que las empresas familiares mantengan a sus empleados motivados y comprometidos en el crecimiento de la compañía, esta política permitirá alinear los incentivos de los empleados con su desempeño sin importar si son o no parte de la familia.

La Alta Gerencia se constituye como un pilar esencial en la estructura de Gobierno Corporativo de la empresa familiar y su calidad afecta al desempeño de la empresa y a la riqueza familiar. Los altos ejecutivos están a cargo de emplear una correcta dirección estratégica fijada por el Directorio y de manejar las operaciones diarias de la empresa.

5.7.2.3.2. Políticas de empleo para la Alta Gerencia en la empresa familiar

Con el fin de lograr un equilibrio en la empresa familiar se requiere que la familia fije reglas claras acerca de los términos y condiciones de empleo en la empresa. Deben contemplar temas como: condiciones de ingreso, permanencia, salida de la empresa tanto para empleados de la familia como los que no lo son. En algunas familias es prohibido que sus miembros trabajen en la organización, otros permiten que trabajen bajo ciertas condiciones como nivel de educación, experiencia laboral y edad. No existe una estructura definida puesto que cada familia decide cómo organizarse.

Al contar con una política de empleo familiar la empresa genera procesos que le permitan atraer y motivar a los empleados más competentes, esto facilita crear un ambiente de equidad, motivación y compromiso para los empleados de la empresa familiar.

Esta política familiar después de ser redactada y aprobada por la familia se constituye como un documento formal que debe estar a disposición de todos los miembros de la familia.

5.7.2.3.2.1. Incremento de ejecutivos en la Empresa Familiar

Al inicio la empresa familiar está liderada solamente por los propietarios de la misma o los fundadores, pero a medida que la empresa aumenta de tamaño sus operaciones comerciales

se hacen más complicadas. Por esta razón es necesario emplear una estructura más formal, que permita generar un proceso de toma de decisiones descentralizado y contar así con un nivel gerencial más calificado.

Para lograr que la administración de una empresa familiar sea eficiente y transparente se debe seguir un proceso cuyos pasos son los siguientes:

- Realizar un análisis de la estructura organizacional y verificar los papeles y responsabilidades de cada ejecutivo.
- Organizar una estructura organizacional al contrastar los papeles y responsabilidades óptimas y actuales de cada ejecutivo.
- Evaluar las habilidades y calificaciones de la alta gerencia actual en base a la nueva estructura organizacional.
- Contratar nuevos ejecutivos si es necesario
- Para descentralizar el proceso de toma de decisiones es necesario vincular los papeles y responsabilidades de los ejecutivos con la familia.
- Implementar una clara política de empleo familiar el cual se fundamenta como un documento formal que debe estar a disposición de toda la familia.
- Emplear un programa de capacitación interno para los empleados con el fin de que en un futuro estén preparados para asumir tareas que impliquen mayor responsabilidad.
- Diseñar un sistema de remuneraciones que proporcione los incentivos adecuados para todos los ejecutivos, a los cuales se les tome en cuenta por su desempeño más no por su vínculo con la familia.

5.7.2.3.2.2. Plan formal para la sucesión de la Alta Gerencia

Es vital que la empresa familiar planifique con anticipación el Plan de Sucesión de la Alta Gerencia con el fin de evitar conflictos a futuro, si se opta por un plan de sucesión formal permite que la empresa asegure la continuidad de la misma, aumentando la posibilidad de supervivencia de la organización al pasar de una generación a la siguiente. El principal

objetivo de este documento es asegurar que las habilidades y el liderazgo necesarios para reemplazar a un ejecutivo esten a entera disposición de la empresa cuando lo necesite.

Para lograr tener un documento que permita que exista una sucesión eficaz del Director General, la familia debe permitir que se seleccione a una persona más competente sea o no miembro de la familia. Conjuntamente para la elaboración es fundamental integrar a los miembros de la familia, al Directorio, a los ejecutivos claves y otras partes interesadas externas todo esto con el fin de que exista un consenso acerca de lo que va a incluir este documento.

El proceso en sí generalmente difiere de una empresa familiar a otra, dependiendo del grado de complejidad de la empresa, la participación de la familia y la disposición de candidatos en la familia.

Los pasos a seguir por la empresa familiar en la elaboración del documento para la sucesión del Director General es el siguiente:

1) Empezar el proceso de selección lo más temprano posible, se recomiende que sea cuando se designe el Director General Actual asegurando así la continuidad de la empresa a su vez existe la posibilidad de que la empresa elija a un Director General preparado con anticipación para su puesto.

2) Se debe crear un sistema de desarrollo de carrera así sea que el Director General sea escogido de entre los miembros de la familia o no, esto permite preparar con anticipación a los miembros de la Alta Gerencia con anticipación mejorando así la competencia de los candidatos.

3) Seleccionar a un Director General externo en el caso que los miembros de la familia no estén preparados, esto previamente aceptado por la familia.

4) Lograr que el nuevo Gerente General sea aceptado por los grupos de interés involucrados, para lograrlo deben estos participar en la selección.

5) Es necesario documentar al momento de que se cuente con el Director General la fecha de transición y definir los niveles de participación del Director General.

5.7.3. PASO 3: Mecanismos para la resolución de controversias

La empresa debe generar mecanismos efectivos para resolver conflictos internos, ya que esto es una preocupación tanto para los accionistas como para los grupos de interés los cuales prefieren relacionarse con empresas que sean estables.

Para solucionar esto la empresa puede contar con el arbitraje que es la mejor opción para la administración de justicia, evitando así que los conflictos en la empresa llegue a mayores.

Por este motivo la empresa debe optar por contemplar en sus estatutos una cláusula compromisoria donde se establezca que en el caso de existir cualquier disputa relativa a la sociedad entre accionistas o entre accionistas y Directorio y la impugnación de acuerdos de la Asamblea y el Directorio, se debe someter a un arbitraje a los protagonistas del conflicto esto ante una institución local independiente, en el caso de que el conflicto sea de carácter legal se debe tomar otro tipo de medidas.

Con el fin de evitar que los conflictos avancen y que sean perjudiciales para la empresa es vital que se tomen medidas o se realice un protocolo a seguir que sea una herramienta para la solución de conflictos determinando bajo que instancias se debe recurrir a instituciones especialistas en arbitraje o a lo legal. Todo esto con el fin de optimizar el proceso generando un ambiente más transparente y democrático en la empresa.

5.7.4. PASO 4: Elaboración del Informe anual de Gobierno Corporativo

5.7.4.1. Informe anual de Gobierno Corporativo

A pesar de que las medianas empresas carecen de tamaño y de una gran base de inversionistas la elaboración de un Informe Anual de Gobierno Corporativo es trascendental ya que es un paso que la empresa debe dar para formalizar la adopción e implementación de las prácticas para generar un Buen Gobierno Corporativo en la compañía.

El Directorio juega un papel muy importante en la planificación y elaboración de este documento, ya que el mismo conocerá el avance del cumplimiento de las medidas entendiendo así la estructura de propiedad y control de la empresa identificando a su vez los conflictos de interés que pueden ocurrir. (Corporación Andina de Fomento, 2006)

La elaboración de este informe permite que la empresa detecte sus falencias especialmente el lo relacionado con transparencia y credibilidad. Además este informe permite generar una herramienta de la cual podrán disponer mercados financieros e inversionistas potenciales al momento de evaluar los riesgos de invertir o prestar fondos a la organización.

5.7.4.2. Pasos para elaborar el Informe Anual de Gobierno Corporativo

Según el Manual de Gobierno Corporativo para empresas de capital cerrado elaborado por la Corporación Andina de Fomento los pasos a seguir para elaborar este informe son los siguientes:

1) Detallar la estructura de la propiedad de la empresa.

2) Política de pago de dividendos de la empresa en el caso de que se cuente con esto.

3) Información sobre los vínculos y conflictos de interés, y sobre la transacción con partes intersadas.

4) Principios de actuación de la sociedad en materia de Gobierno Corporativo y documentos que lo concretan o donde se plasmen los avances.

5) Acuerdos sobre Gobierno Corporativo adoptados durante el ejercicio del informe.

6) Cumplimiento de las medidas de Gobierno Corporativo y demás recomendaciones en materia de Buen Gobierno o en su caso, explicación de la falta de cumplimiento de las mismas o de su cumplimiento parcial.

5.7.4.3. Estructura del Informe Anual de Gobierno Corporativo

Cada empresa puede elaborar este informe de distinta forma obedeciendo a lo previamente establecido, con el fin de facilitar la comprensión y empleo de esta estructura es recomendable responder primero las preguntas que se señala en cada uno de los apartados, de esta manera se considerará la información pertinente para desarrolla el informe.

1) Estructura de la propiedad y el control:

a) ¿Quiénes son los principales accionistas de la compañía?

b) ¿Quiénes son los propietarios de la empresa?

c) ¿Existen series accionarias con derechos preferentes?

d) ¿Existe un accionista controlador?

e) ¿Se maneja alguna política de dividendos?

2) Directorio y administración

a) ¿Cómo está conformado el Directorio?

b) ¿Cuántas personas conforman el Directorio?

c) ¿Cuáles son las responsabilidades del Directorio?

d) ¿Quiénes son los principales ejecutivos de la compañía?

e) ¿Cuáles son las funciones de los ejecutivos en la empresa?

3) Información de la compañía

a) ¿Se realizan informes periódicos acerca de la compañía y su situación?

b) ¿Se avisa a los accionistas cuando hay algún evento corporativo o junta?

4) Principios de actuación de la empresa en operaciones que generen conflictos de interés

a) ¿Cómo se identifican los conflictos de interés?

b) ¿Se tratan en alguna Junta donde se pueda generar consenso?

c) ¿Cuál es el método o protocolo a seguir en el caso de que los conflictos aparezcan?

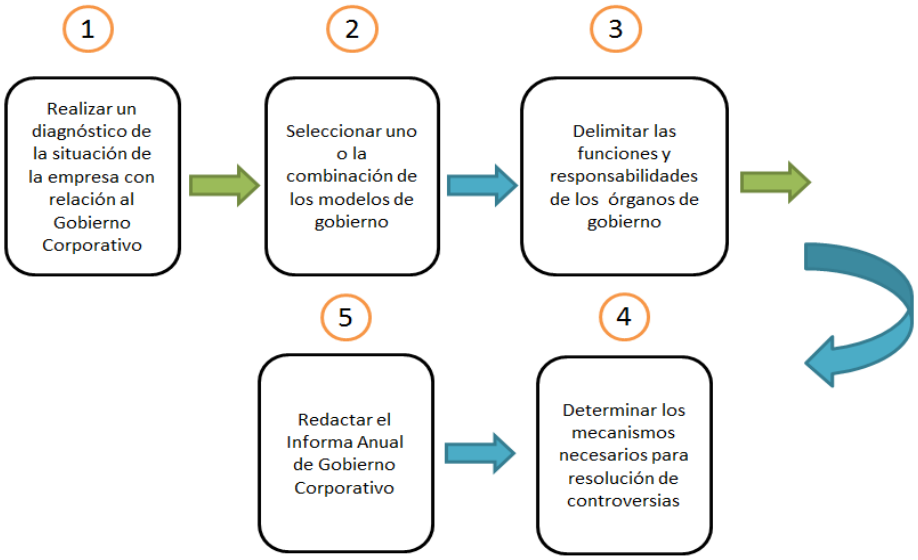
Este esquema compuesto por diversas preguntas permite que la empresa realice un diagnóstico acerca del manejo de Gobierno Corporativo a la vez de que funciona como una herramienta para elaborar un documento más formal que en este caso es el Informe Anual de Gobierno Corporativo, en donde se plasma los avances que ha tenido la organización en relación a este tema. Por este motivo es necesario que la empresa lo realice a conciencia e involucrando a los participantes de la empresa.

5.8. Descripción gráfica del proceso

La mediana empresa para aplicar prácticas de Gobierno Corporativo en la organización debe realizar un diagnóstico previo acerca de la situación de la empresa con relación al tema, es decir deberá identificar qué es lo que se está haciendo, lo que no o que políticas están orientadas a generar un Buen Gobierno Corporativo. Posteriormente y con la ayuda de este manual se deberá seleccionar un modelo de gobierno corporativo o emplear la combinación de los mismos generando un nuevo modelo que la organización pueda poner en práctica acorde a sus características, después deberá designar las funciones y responsabilidades de los órganos de gobierno, también deberá determinar los mecanismos necesarios para resolver controversias en la organización con el fin de anticiparse a los conflictos. Por último con el propósito de que la empresa formalice el proceso deberá redactar el informe anual de Gobierno Corporativo siguiendo los pasos señalados en el manual, de esta manera la organización deja constancia de los esfuerzos y avances realizados en Gobierno Corporativo.

Gráfico 31.

Gráfico de la descripción del proceso



Elaboración : Investigador

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6. Conclusiones

- El Gobierno Corporativo debe ser adoptado por las medianas empresas como un marco legal y ético que permita que en estas organizaciones se genere buenas prácticas que faciliten esclarecer los procesos.
- El mayor problema de la mediana empresa es que a pesar de conocer la definición de Gobierno Corporativo no cuenta con un sistema formal, es decir no se establecen prácticas claras y lineamientos serios, además aplicar parcialmente estos lineamientos en ocasiones dificulta que las organizaciones perciban los beneficios que proporciona el emplear Buen Gobierno Corporativo.
- Las medianas empresas de la zona industrial norte de la ciudad de Quito en su mayoría no cuentan con un sistema formal de Gobierno Corporativo indicando así la falta de preocupación y orientación que tienen este tipo de organizaciones sobre este tema.
- Actualmente las medianas empresas consideran que las prácticas de Gobierno Corporativo son muy importantes porque permite gestionar la empresa bajo parámetros de control, con lo que consigue una fortaleza poderosa cuando requiera hacer negocios con empresas del exterior que soliciten como condición una gestión transparente.
- El Buen Gobierno Corporativo contempla una serie de prácticas que ayudan a mejorar la toma de decisiones y permite la creación sustentable de valor en un marco de transparencia, ética y responsabilidad empresarial, especialmente en las medianas empresas, porque estas son parte importante de un país al potenciar su economía.
- La mediana empresa al poseer procesos más simples y antes de que esta aumente de tamaño necesita contar con prácticas para un Buen Gobierno Corporativo con el fin de ubicar los intereses de los accionistas en el corazón de la empresa.

- La sostenibilidad a largo plazo es uno de los principales motivos por los que la mediana empresa adopta o piensa adoptar Gobierno Corporativo, puesto que la empresa busca crear valor y aprovechar las oportunidades que se presentan.
- Otro motivo válido que las medianas empresas toman en cuenta al implementar prácticas de Gobierno Corporativo es la toma de decisiones más técnica, esto ayuda para que el proceso sea más ordenado y transparente.
- Razones como: mejor relación con accionistas, disposiciones legales en el país o para solicitar recursos financieros son los aspectos menos tomados en cuenta para las medianas empresas encuestadas al contar con Gobierno Corporativo.
- El estudio realizado indica que la razón más importante porque las medianas empresas no aplican Gobierno Corporativo es por desconocimiento de los procesos necesarios, esto revela claramente la falta de conocimiento que existe en este segmento empresarial, por lo tanto es preciso generar herramientas que orienten a las medianas empresas a acceder a prácticas formales de Gobierno Corporativo.
- Uno de los factores por lo que se hace difícil aplicar Gobierno Corporativo en la mediana empresa es el hecho de que se piensa que el Gobierno Corporativo es sólo para empresas de gran tamaño o para aquellas que cotizan en bolsa. En realidad no importa el tamaño las empresas ya que pueden iniciar ejecutando ciertos lineamientos que se adapten a la situación de la organización.
- La relación costo-beneficio, resistencia al cambio o débil cultura organizacional son las razones que menos se interponen en la aplicación de Gobierno Corporativo en la mediana empresa, según el estudio efectuado.
- Uno de los beneficios percibidos por la mediana empresa es el manejo administrativo más técnico, debido a la implementación de prácticas de Gobierno Corporativo los procesos en la empresa se hacen más ordenados, controlables y eficientes.
- Algunas medianas empresas que cuentan con prácticas para un Buen Gobierno Corporativo aún no perciben beneficios, esto se debe a que los beneficios se observan al largo plazo.
- Ciertas medianas empresas han encontrado como beneficio más importante la mejora en la relación con los accionistas al aplicar Buen Gobierno Corporativo.
- En su mayoría las empresas encuestadas consideran que el aspecto más importante dentro de la práctica de Buen Gobierno Corporativo es el manejar políticas dentro

de la empresa puesto que las mismas funcionan como un protocolo a seguir facilitando su gestión y mejorando la solución de conflictos.

- Aspectos como el manejo de información financiera, mecanismos alternos para la resolución de conflictos y funcionamiento de la Junta Directiva carecen de importancia dentro la práctica de Buen Gobierno Corporativo para las medianas empresas.
- En el caso de las empresas familiares en donde no existe un orden entre los órganos de gobierno necesitan poseer una reglamentación en las funciones de la empresa y lo pueden lograr al implementar los lineamientos de Gobierno Corporativo.
- Tanto las pequeñas como las medianas empresas al contar con prácticas eficientes de Gobierno Corporativo tienen una alta probabilidad de crecer y desarrollarse mejor.
- La aplicación de Buen Gobierno Corporativo no está orientada a un sector productivo específico.
- En un futuro en el Ecuador la democratización de una cultura basada en aplicar Gobierno Corporativo en las empresas mejorará el panorama comercial, al implementar procesos transparentes generando seguridad al cliente y el mercado gracias al Gobierno Corporativo.
- Las prácticas de Gobierno Corporativo son voluntarias no pueden estar exigidas por los Estados ya que se convertirían en regulatorias y ese no es el propósito, esto debe nacer de cada organización las cuales deben estar motivadas por adoptar un nuevo estilo de gestión, actitud y comportamiento.
- Implementar Gobierno Corporativo dota a las empresas de un amplio valor agregado puesto que la transparencia representa un activo intangible altamente valorado por el mercado.
- Contar con estas normas es contar con un sistema moderno de gestión y mejorar la calidad de la toma de decisiones.
- El Gobierno Corporativo permite que las empresas trabajen bajo principios de ética, transparencia y equidad entre los grupos accionarios, además refuerzan las obligaciones de la empresa en materia tributaria, seguridad y el compromiso con trabajadores y colaboradores.

- La implementación de esta política empresarial transparenta a la empresa interna y externamente, y esto abrirá las puertas de la misma a inversionistas extranjeros al demostrar que la organización es saludable.

7. Recomendaciones

- Para generar un proceso eficiente de implementación de Gobierno Corporativo la mediana empresa debe contar con un conjunto de actividades y pasos para el desarrollo de ejes rectores de Gobierno Corporativo, para esto deberá enfocarse en cumplir lo propuesto en el manual asimismo de verificar la operación y soporte del sistema.
- Con el fin de facilitar la aplicación de prácticas para un Buen Gobierno Corporativo es primordial asegurarse que tanto accionistas, consejeros, directivos y los steakeholders de la empresa se involucren en el proceso.
- Para generar un cambio en la mediana empresa es vital que primero se verifique si la misma conoce su situación actual en temas operativos y en especial con lo relacionado al Gobierno Corporativo antes de iniciar el proceso de cambio.
- El Gobierno Corporativo en una organización debe fundamentarse como una actitud, comportamiento o estilo de vida el cual debe ser adoptado por la empresa de manera voluntaria.
- Es importante considerar al Gobierno Corporativo como una estrategia de gestión de largo plazo que se transforma en un proceso, por el cual la mediana empresa construye cimientos fuertes en este tema.
- Las prácticas de Gobierno Corporativo en la mediana empresa se ajustan a las diferentes características y necesidades de cada una de ellas logrando así que este tipo de organizaciones desarrollen de manera eficiente este modelo de gestión.
- El Buen Gobierno Corporativo debe nacer de un cambio de cultura tanto del país como de la empresa con el fin de fomentar y poner en práctica procesos equitativos y transparentes.
- Aplicar en la mediana empresa un Buen Gobierno Corporativo como una práctica empresarial que permite desarrollar la sostenibilidad al mejorar la administración, e incrementar la participación del Directorio se lo logra al elaborar un protocolo más formal de Gobierno Corporativo y al documentar todos los esfuerzos realizados por la organización en este tema.

- La mediana empresa gracias al Gobierno Corporativo puede definir los roles y competencias de los órganos de gobierno y colaboradores.
- Ejecutar las prácticas del Buen Gobierno Corporativo como un cambio cultural ayuda a que los empresarios no teman a la rendición de cuentas.
- Cada empresa de acuerdo a los recursos que posea puede o no contar con un Director Externo, en el caso de que lo haga podrá constatar que el mismo ayudará a la empresa a tomar decisiones desde una visión diferente a la de los propietarios.
- Establecer reglas claras respecto de la información que deben recibir los accionistas de la empresa sin importar su participación en la misma, es una buena práctica de Gobierno Corporativo.
- Es vital establecer mecanismos para distinguir tareas y responsabilidades de las tres instancias básicas como son: la propiedad, dirección y gestión. Mediante la constitución de normas para que el Directorio de la empresa planifique los objetivos que desean conseguir y la estrategia, además la gestión deberá encargarse de lo que hacen los gerentes para cumplir los objetivos del Directorio.
- Las medianas empresas antes de aplicar Gobierno Corporativo deben realizar un diagnóstico acerca del tema, posteriormente se puede crear un Comité Gestor para dar seguimiento al proceso de aplicación.
- La empresa debe formalizar las prácticas de Gobierno Corporativo que ya poseen y trabajar en la ejecución de los lineamientos que no tienen y que estén contemplados en el manual propuesto.
- Las medianas empresas pueden orientarse e informarse del tema en la Bolsa de Valores de Quito o en el Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa creado por esta institución financiera, ya que estos son los entes con más experiencia en este campo en el país.
- En el caso de las empresas familiares es necesario que la familia se involucre sin afectar las decisiones administrativas, a su vez que gracias a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo las nuevas generaciones serán incluidas como oyentes del Directorio y con cargos según sus competencias.

BIBLIOGRAFÍA

- OCDE, (1999). *Principios de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico para el gobierno de las sociedades.*
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la Investigación de Mercados.* México: Prentice Hall.
- Buendía, D.R. (2004). *Gobierno Corporativo de las empresas familiares.* Recuperado 2012, 25-Noviembre : http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/lad/lima_t_ra/capitulo3.pdf
- CAF, C.I. /2004). *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo.*
- Superintendencia de Compañías, (2010). *Documento Conceptual de Gobierno Corporativo.* Colombia.
- Superintendencia de Compañías, S.d. (2012). *Las PYMES.* Recuperado 2012, 8-Junio de: www.supercias.gob.ec
- Buen Gobierno Corporativo, C.d. (2010). *Boletín de Gobierno Corporativo.* Recuperado el 2012, de: http://www.uas.mx/cegc/consilium/doc/Gobierno-corporativo-y-el-principio-de-transparencia.pdf
- Durán, B.B. (2007). *Estado de Implementación de la Responsabilidad Corporativa en la empresa Española.* Fundación EOI.
- EKOS. (2011). *Las PYMES y su situación actual.* EKOS, 155.
- EKOS. (2012). PYMES: *Contribución clave en la economía*. *Revista EKOS*, 70.
- Fomento, C.A. (2006). *Manual de Gobierno Corporativo para empresas de capital cerrado.* Caracas: CAF.
- Fránces, P. (2004). *Responsabilidad Social de las Empresas: Fundamentos y enfoque de la gestión responsable.* Madrid: FORETICA.
- Gitman, L. J. (2003). *Principios de Administración.* México: Pearson.
- Hinojosa, J. G. (2012). *ITEM.* Recuperado 2013, 3-Abril de: http://www.itesm.la/archivos/dominicana/secciones/files/7%20Javier%20Garc%ADa%20Hinojosa.pdf

- Internacional, C.F. (2008). *Manual de Gobierno de Empresas Familiares.* United States of America: Banco Mundial.
- Servicio de Rentas Internas, S.d. (2012). *SRI.* Recuperado 2012, de: http://www.sri.gob.ec
- Márquez, Z. (2012). *Las PYMES.* Recuperado el 2013, de: http://www.slideshare.net/zullyangel/desventajas-de-las-pymes-5882322
- Martin, S. S. (2008). *Prácticas de Marketing.* Bogotá: Editorial ESIC.
- Maximiliano González Ferrero, A. G. (2010). Empresas familiares: revisión de la literatura desde una perspectiva de agencia. *Cuaderno de Administración Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá,* 23.
- Medellín, E. d. (2011). *El estudio de las empresas familiares.* Revista AD Minister.
- Mielgo, P. O. (2007). *Cómo gestionar la innovación de las PYMES.* Madrid: Universidad de Oviedo.
- Motto, R. M. (15 de Enero de 2010) Historia de las Sociedades. Recuperado 2012, 25-Abril de: http://www.societario.com/estudiantes/HistoriasSociedadesComerciales.htm
- Navarrete, P. A. (2010). *Ensayo acerca de la importancia de un buen gobierno corporativo en las empresas.*
- Paola Gutierrez, S. G. (2007). *Taller de Gobierno Corporativo para Universidades*. Consultora IAAG & Corporate.
- Quintana, J. (2012). *Guía práctica para el buen gobierno corporativo de las empresas familiares.* IESE.
- Quintana, J. (Marzo 2012). Instituto de la Empresa Familiar. Recuperado 2013, 13-Abril de: www.iefamiliar.com
- Bolsa de Valores de Quito (2011). *Memorias del Programa de Buen Gobierno Corporativo.* Quito.
- Rodrigo, M. P. (Mayo de 2011). El gobierno corporativo como una posibilidad para superar los problemas de agencia. *Revista cuatrimestral de derecho y ciencias económicas y empresariales.* ICADE.
- Salazar, M. (15 de Febrero de 2010). Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social. Recuperado el 2012, de:

http://www.indeg.edu.ec/publicaciones/Responsabilidad%20Sociel20y%20Gobierno%20Corporativo.pdf

- Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación para la Administración y Economía.* México: Pearson.
- UPC, F. A. (2006). *Transparencia y Buen Gobierno Corporativo.* Barcelona: Icaria Editorial.
- Vaquero, C. P. (9 de Enero de 2012). *Gobierno Corporativo*. Recuperado 2012 Abril de 2012, de: http://archivodeinalbis.blogspot.com/2012/01/el-gobierno-corpporativo.html
- Vicentin, M. E. (29 de Agosto de 2008). *El Consumidor*. Recuperado 2013, de: http://mareuvicentin.blogspot.com/2008/08/definicion-de-consumidor.html
- OCDE. (2004). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE.* Recuperado 2012 25-Abril de: http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf
- Fomento, C. A. (2005). Gobierno Corporativo: *Lo que todo empresario debe saber.* CAF.
- Santoja, A. O. (2005). *Teoría y Práctica del Buen Gobierno Corporativo.* Madrid: Marcial Pons.
- Corporation, I. F. (2005). *Estudio de casos de buenas prácticas de Gobierno Corporativo.* United States of America: OECD.
- Proxy, M. F. (2008). *Annual General Meetings.* Lojas Renner S.A.
- Basilea, C.d. (2006). *La mejora del Gobierno Corporativo en las organizaciones bancarias.* Suiza: Banco de Pagos Internacionales.
- Gutiérrez, C. (2007). *El papel delos multiplicadores institucionales en Gobierno Corporativo: academia y gremios. Ecuador:* Consultora IAAG & Corporate Finance.
- Fundación, E. d. (2003). *Guía de principios de Buen Gobierno Corporativo, transparencia informativa y conflictos de interés en las sociedades cotizadas.* Fundación de Estudios Financieros.
- Fundación, E. d. (2006). *Guía de buenas prácticas para el desarrollo de la Junta General de Accionistas de las sociedades cotizadas*. Madrid: FEF.
- Gutiérrez, P. (2007). *El Gobierno Corporativo en el Área Andina.* IAAG.

- OCDE. (2004). *White Paper sobre Gobierno Corporativo en América Latina.* OCDE.
- Ronsa, S. (2006). *Informe Anual de Gobierno Corporativo.* RONSA.
- Latina, C. y. (2012). *White paper sobre Gobierno Corporativo en empresas de propiedad estatal.* SODALI.
- CAF. (2010). *Lineamientos para Buen Gobierno Corporativo de las empresas del estado.* CAF.
- Europea, C. (2008). *Libro verde, la normativa de Gobierno Corporativo de la Unión Europea*. Bruselas: Comisión Europea.
- Juan, M. G. (2007). *Importancia del Gobierno Corporativo en un mundo globalizado.* Howarth Castillo Miranda.
- Bogotá. C. d. (2009). *Guía colombiana de Gobierno Corporativo para las sociedades cerradas y de familia.* Bogotá: Superintendencia de Sociedades.
- Rivera, M. Muñoz M. & Cuesta G. (2010). *Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa.*
- Consellers, T.D. (2010). *La Familia Empresarial.* Recuperado 2013, 14-Junio de: http://www.torrentidedeu.com/pdf/articles3-1.pdf
- Quito, B. d. (2009). *Buen Gobierno Corporativo*. EKOS, 56.
- Infomercados. (2010). *Con Balance Positivo*. EKOS, 83.
- Dittmar, W. (2006). *The unexpected benefits of Sabanes Oxley*. Harvard Business Review, 140.
- EKOS. (2009). *Gobierno Corporativo, un viaje al éxito.* Negocios y Memorias de Responsabilidad Social Empresarial Ecuador 2009, 80.

ANEXOS

1. Listado de las empresas encuestadas

EMPRESAS ENCUESTADAS		
No.	**NOMBRE DE LA EMPRESA**	**PERSONA ENCUESTADA**
1	MEXCE S.A.	PAOLA LUCINI
2	M Y M SEGUROS	MAURICIO MALDONADO
3	PLASTINEC S.A.	ALBERTO BUSTOS
4	KIEME CIA. LTDA.	FELIPE TOBAR
5	MARKOP	XAVIER SUBIA
6	DULCE GOTA	SEBASTIAN MALDONADO
7	LA ESTELITA	ROCIO JARA
8	RECIPLAST	DENNIS DURAN
9	MM CONSULTINT	MARIANA CAMPOS
10	CLEMNLIGHT	LUIS TOBAR
11	ENDESA BATROSA	PEDRO MKLAINE
12	MARESA CENTER	MARIA FERNANDA QUELAL
13	A.C. PLANETA FUEGO	LUIS ANDRADE
14	INMOBILIARIA KYCZ	LUIS CAICEDO

15	SOUTH AMERICAN	JORGE VELEZ
16	ROFATEX	PAUL MARTINEZ
17	WARTSILA	PEDRO KLAIC
18	GRAFICAS DIAZ CIA. LTDA.	CARLA PAZMIÑO
19	CONMACO	MIRIAM SANCHEZ
20	DIRECTECH	JUAN SORIA
21	CONSTRUCTORA HIDROBO ESTRADA S.A.	RICHARD ERAZO
22	CALCOGRAF	SANDRA MALDONADO
23	ALFINSA S.A.	ANGELINA CORONADO
24	CATEREXPRESS CIA. LTDA.	CRISTHIAN CHANGOLUISA
25	POLIFILM CIA. LTDA.	JORGE MATEO MURILLO
26	IVAN BOHMAN C.A.	MAYRA REYES
27	RAFIATEX CIA. LTDA.	JORGE MATEO MURILLO
28	TECELASTOM S.A.	ESTEBAN MORA
29	VALVULAS DEL PACIFICO S.A.	DAVID RODRIGUEZ
30	IMECANIC CIA. LTDA.	MARIA DEL CARMEN ALEMAN
31	ELASTO	CARMEN ESPINAL
32	SILKA ECUATORIANA S.A.	SANTIAGO MONTALVO
33	ENOX S.A.	LUIS RIVERA
34	ARISTA CIA. LTDA.	EDWIN FIERRO
35	MINERVA S.A.	VICTOR VINIEZA

36	ROSADEX CIA. LTDA.	PABLO CEVALLOS
37	COCOFINE COCOA S.A.	PABLO ENRIQUEZ
38	ABRACOL	FERNANDO SOSA
39	ADITEC ECUATRIANA CIA. LTDA.	IVAN GARCIA
40	IDTEX	RAQUEL MORA
41	MARCSELZ S.A.	SANTIAGO ESTRELLA
42	PROAÑO REPRESENTACIONES S.A.	ENRIQUE GARCIA
43	ALIMENTOS FORTESAN CIA. LTDA.	CARLOS WOLTER
44	BUESTAN	ALEX VINUEZA
45	IMPORTADORA SUCRE	RICARDO ALMEIDA
46	FLORASINTESIS CIA. LTDA.	CARLOS CALISPA
47	INCINEROX	LILIANA GRANDA
48	RECICLAR	NATALIA HERMIDA
49	TATOO CIA. LTDA.	EDGAR MORILLO
50	GRI PUBLICIDAD	IVONNE LEON
51	JAIME MOREJON SEGUROS	PAMELA SALGADO
52	PDM	RENE MENDOZA
53	DECORECEPCION CIA. LTDA.	RAMIRO CONDOR PARRA
54	SEVIALIMENTOS CIA. LTDA.	RAMIRO CONDOR PARRA
55	RUIZ OÑOS PHARMA CIA. LTDA.	ISQUELIME ACURIO
56	DICHEM DEL ECUADOR	ARACELLY ALVAREZ

57	INMOBILIARIA MADEIRA S.A.	RUTH TAMAYO
58	PETROLIOS SUMMA PET C.A.	ARACELLY ALVAREZ
59	PERCREA CIA. LTDA.	GEOVANNA SALOMON
60	LATINFRESH	DARIO CARRERA
61	FUPEL CIA. LTDA.	HUGO BURGOS
62	SUPERDEPORTE S.A.	GABRIELA BRICAT
63	MARATHON SPORTS	LUIS TORRES
64	IDEPLAST	HUGO BURGOS
65	FESPA ECUADOR	JAVIER VINUEZA
66	ESPAÑOLA S.A.	MARIA ELENA PAZ
67	SUDITEX CIA. LTDA.	MARIA ANGELES LIUCANGO
68	PRODUCTOS LÁCTEOS GONZALES	ROQUE PINTO
69	GRUPO ORO	PATRICIA CAJAMARCA
70	HANSEL Y GRETEL	CINDY ORTIZ
71	TEXPRINT	SONIA VALENCIA
72	INDUSTRIAS METAL QUÍMICA GALVANO	BLANCA MIÑO
73	ECUAKIMIPOL S.A.	JAIME CELI
74	COMSAJU CIA. LTDA.	IVONNE SALAMANCA
75	ETIQUETEX S.A.	VIVIANA GAIBOR
76	NEFROCONTROL S.A.	DANIEL PAZOS
77	DECOCINA CIA. LTDA.	REINALDO HIDALGO

78	CONFECCIONES PAZMIÑO CASTILLO CIA. LTDA.	PAUL OLMEDO
79	ECUASERCON CIA. LTDA.	JOSÉ SEVILLA
80	DIMABRU CIA. LTDA.	BRUNO PACHECO
81	KYPROSS S.A.	GALO MIÑO
82	HIDALGO Y BAQUERO CONSTRUCCIONES	XIMENA CÁRDENAS
83	AGROTÉCNICO JI	JORGE IBARRA
84	SEVILLA DISTRIBUCIONES S.A.	MARLON PUENTE
85	C Y S SEPRIV CIA. LTDA.	HERNÁN ALMEIDA
86	FERRETERÍA CASTILLO HERMANOS	MARIO BALSECA
87	INOURA	JUAN PABLO LARREA
88	UNIDECO	SERGIO KAKABADSE
89	QUIMICAMP DEL ECUADOR S.A.	FERNANDO CEVALLOS
90	HIDROMERCADO S.A.	OSCAR BALSECA
91	TEPROMEC CIA. LTDA.	IVÁN VILLOTA
92	PROVEEDORA AUTOMOTRIZ	ANDRES ALVAREZ
93	ANDINA DE TEXTILES	MARÍA CALDERÓN
94	EDUSOL	JONATHAN NELSON
95	PROVILEGIO MEDICINA PREPAGADA	AMILCAR PAREDES GARCÍA
96	SWEADEN COMPAÑÍA DE SEGUROS	MARITZA ROSERO GÓMEZ
97	AVAL ADMINISTRACIÓN PERITAJE Y RIESGOS	CATALINA MENA

98	BRAVO POLO CIA. LTDA.	LIGIA MOYANO
99	ELSYSTEC S.A.	JOSÉ SANPEDRO
100	IMMOURBICASA S.A.	EDGAR BARRIONUEVO
101	INMHI	ALEXIE TALANEMA
102	REENCAUCHADORA EUROPEA S.A.	JORGE NOVOA
103	INDIMA	ROMMEL VERNAZA
104	ARCLAD S.A.	PATRICIO PAUCARIMA
105	IMPORCARIBEAN	LILIANA HERNÁNDEZ
106	PETROECUADOR	LUCÍA RAMOS
107	HELENCO IMAGEN	CONSUELO MORGNER
108	INDUSTRIAS QUÍMICAS NOBEL	RICARDO RUIZ
109	EVER FLOR S.A.	DANNY BARREIRO
110	AGROINDUSTRIAL VARGAS	JUAN CARLOS GARCÍA
111	METALTRONIC S.A.	CHRISTIAN CELI
112	RAMMS CIA. LTDA.	MARIA AGUSTA RICAURTE
113	COLIMPO S.A.	LUZ RIVADENEIRA
114	LAS PALMERAS S.A.	KARLITA BONIFAZ
115	PRODUCTOS FAMILIA SANCELA DEL ECUADOR S.A.	JESSICA GUERRÓN
116	SECOYA S.A.	JACQUELINE CARCELÉN
117	FLORAL PACK CIA. LTDA.	RAUL JARRÍN
118	HOERBIGER DEL ECUADOR S.A.	BELEN BARAHONA

119	AULEGIA DEL ECUADOR	ANDRES TOQUERES
120	AUTOEXPRESS C.A.	ELIZABETH MALDONADO
121	ECUAQUÍMICA	EDWIN HERRERA
122	PALMAR VAYAGES CIA. LTDA.	MONICA LOPEZ
123	FOPECA S.A.	TATIANA LOPEZ
124	GLASSERCON	MARCIA MONTA
125	SUMAR	BELEN CASTRO
126	AMENIPACK	FREDDY CARVAJAL
127	COLEDICTACUM CIA. LTDA.	TITO ORTIZ
128	LAVANDERÍAS DEL NORTE	MAURICIO GUERRA
129	ECUATORIANA DE LENTES ELENS CIA. LTDA.	VIDAL ORTIZ
130	NETAFIN	LUIS GOMEZ
131	GRUPO ATLAS	PAULO CUMBAL
132	MAXIPAN	JOSE CEVALLOS
133	FOOD PRODUCTOS	ELIZABETH PUENTE
134	PROINTEC CIA. LTDA.	DAVID LARA
135	CHOCONOS S.A.	SANDRA ORTEGA
136	COMERCIAL ZONDA	RENATO ORTEGA
137	SEGURIVITAL	YANDRY MOSQUERA
138	VERDECONDE S.A.	MAURICIO CALLE
139	PROPANDINA	MARIA BELEN YEPEZ

140	TEXGAAR CIA. LTDA.	DIANA GALIANO
141	QUÍMICA ANDERS CIA. LTDA.	ANDERS WALTER ALFRED
142	SINPET S.A.	GINO MELO
143	MEZCLATISTA S.A.	MIGUEL TORRES
144	IMPCER S.A.	MARIELA NAVARRETE
145	ECUSPORT CIA. LTDA.	ALFREDO SOMERENE
146	WINDFALL S.A.	PABLO CAMACHO
147	INFRI CIA. LTDA.	PAULINA TAPIA
148	MEGALOGÍSTICA	IGOR CHAVEZ
149	PRICENTER	CHRISTIAN LINDAO
150	IMPROCOL CIA. LTDA.	SARA SANCHEZ
151	BIODENTAL	MARGARITA MANCHENO

Fuente: Elaboración propia

2. Encuesta para empresarios sobre Gobierno Corporativo

UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

ENCUESTA PARA EMPRESARIOS SOBRE GOBIERNIO CORPORATIVO

Sr. Gerente:	*La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de los Hemisferios se encuentra empeñada en desarrollar un estudio del estado de Gobierno Corporativo de las Medianas Empresas de la Zona Industrial Norte de la ciudad de Quito. El cumplimiento de este propósito requiere la realización de procesos investigativos que nos permitan diagnosticar la situación del Gobierno Corporativo en su Empresa.* *Al considerar que sus valiosos aportes serán de mucha importancia para el propósito planteado, solicitamos a usted su colaboración, mediante la respuesta sincera, a las interrogantes que se formulan a continuación.*

1. ¿Conoce Ud. la definición de Gobierno Corporativo?

( ) Si ( ) No

2 ¿Según su criterio cuál es la importancia que tienen las prácticas de Gobierno Corporativo en su empresa?

( ) Muy Importante ( ) Importante ( ) Poco Importante

3 ¿Su empresa cuenta con un sistema de prácticas de Gobierno Corporativo?

( ) Si ( ) Parcialmente ( ) No

4 ¿Cuáles son los motivos por los que su empresa adoptó o piensa adoptar prácticas de Gobierno Corporativo?

( ) Solicitar recursos financieros a organismos financieros.

( ) Para resolver situaciones de sucesión familiar.

( ) Toma de decisiones más técnico.

( ) Disposiciones legales en el país.

( ) Sostenibilidad a largo plazo.

( ) Mejorar relación con accionistas.

5 ¿Si su empresa aun no accede a las prácticas formales de Gobierno Corporativo puede indicar la razón más importante por la que no se han implementado?

( ) Resistencia interna al cambio.

( ) Débil cultura organizacional.

( ) Desconocimiento de los procesos necesarios.

( ) Tamaño pequeño de la empresa.

( ) No existe relación costo- beneficio.

6 ¿Qué beneficios sean encontrado con la práctica de Buen Gobierno Corporativo en su empresa? Seleccione una o varias.

( ) Mejor relación con accionistas.

( ) Sostenibilidad en los planes.

( ) Manejo administrativo más técnico.

( ) Aún ninguno.

7 ¿Según su criterio cuál es el aspecto más importante dentro de la práctica de un Buen Gobierno Corporativo? Seleccione una o varias.

( ) Funcionamiento de la Junta Directiva.

( ) Trato equitativo de socios y accionistas.

( ) Políticas dentro de la empresa.

( ) Manejo de información financiera.

( ) Mecanismos alternativos para resolución de conflictos.

3. Modelos de Gobierno Corporativo

3.1. Modelo Anglosajón

Este modelo es aplicado en Estados Unidos y Reino Unido las empresas que se localizan en estos países usualmente cotizan en bolsa y por lo tanto se convierten en organizaciones de éxito y son muestra de consolidación empresarial. Dando así como resultado que en estos países "el volumen de títulos que se intercambian en el mercado es superior a los del continente Europeo." (Santoja, 2005:35)

En este modelo la propiedad de las empresas está más dispersa y por consiguiente existe un mercado de valores más activo, participativo y líquido y desde luego un mercado de control de empresas más efectivo. Pero a pesar de ser una forma eficiente de tranzar acciones existe una desventaja ya que el control se hace más difícil y más costoso. Existe la participación de inversores institucionales que son quienes representan a los pequeños accionistas y se espera que los representen de forma efectiva, pero se corre el riesgo de que estos se asocien con otros inversionistas que posean más control y que actúen en beneficio de sus propios intereses olvidando a los accionistas a los que representan.

El modelo ha sido criticado ya que existe una gran dependecia de los mercados de capitales lo cual genera cierta inestabilidad y dificulta el control. Estas críticas se centran básicamente en aspectos como: la búsqueda de beneficios a corto plazo sacrificando los resultados a largo plazo, esto se debe a que los inversionistas institucionales suelen tener poco conocimiento de la empresa y solo toman en cuenta los beneficios a corto plazo dejando de lado así la visión a largo plazo que busca la viabilidad y sostenibilidad de la empresa. Por otro lado, existe la crítica a la separación entre gestores y propietarios esto se deriva de los problemas de agencia en donde hay una separación entre la propiedad y el control, esto hace referencia a la falta de una administración seria y transparente que no beneficia a los accionistas de la empresa creando un serio conflicto de intereses. Y por último se critica al mercado de control corporativo o las OPAS (Oferta Pública de Adquisición), las cuales suelen ser perjudiciales ya que pueden ocasionar que sean adquiridas por otros prometiendo mejores beneficios y no se protejan las utilidades de los accionistas.

Para gestionar las falencias de este modelo se crearon una serie de regulaciones como la Securities Exchange Comision, la cual regula los mercados de valores y exige que las

empresas que coticen en bolsa publiquen información tanto financiera y de otros aspectos acerca de la empresa y esta debe ser clara y transparente. Además se creó la ley Sabanes Oxley la cual a partir del año 2002;

> "modificó en gran medida las normas que regían el funcionamiento de las compañías cotizadas en Estados Unidos. Esta norma se la realizó a consecuencia de los escándalos financieros, y tiene como finalidad mejorar el Gobierno Corporativo en las empresas que cotizan en el mercado." (Santoja, 2005:39)

En el Reino Unido también es aplicado el modelo anglosajon mostrando así que esta nación ha evolucionado en este tema convertiéndose en un ejemplo para la mayoría de países europeos. Se creó en el año de 1992 el informe Cadbury el cual se constituyó como uno de los modelos base para la creación de otros códigos y guías de Buen Gobierno Corporativo en toda Europa, básicamente este informe se concentró en recoger las opiniones y experiencias de los protagonistas del mercado financiero y sus principales involucrados. Asimismo la entrega de este informe es completamente voluntaria y la Bolsa Londinense exige a las compañías que cotizan de no presentar el informe expliquen las razones por las que no lo hicieron. Esto brinda a los accionistas y futuros inversores la posibilidad de conocer la calidad de Gobierno Corporativo que se maneja en la compañía. ((Santoja, 2005:43). El propósito de este informe es controlar y fomentar el cumplimiento de la norma y lograr la protección de los accionistas y el mercado en conjunto, a su vez que refleja las mejores prácticas de Gobierno Corporativo en el Reino Unido y es un ejemplo para las empresas que cotizan en Bolsa. De esta manera se logra fortalecer la unidad de los Consejos e incrementar su efectividad" (Santoja, 2005:43).

En sí el Modelo Anglosajón se concentra en promover un tipo de jerarquía multidivisional y la relación con los agentes de la empresa como acreedores, consumidores y accionistas son a distancia evitando compromisos a largo plazo. Existe una separación entre el control de la empresa y la propiedad del capital que es lo que facilita la existencia de mercados financieros dinámicos que ayudan al acceso de nuevas empresas y proyectos.

El modelo en general se concentra en las ganancias retenidas y da más importancia a las bolsas de valores internas para financiar el crecimiento de la corporación, también se enfoca en que exista un consejo de administración conformado por directores externos pero a pesar de esto los accionistas no logran tener un control efectivo sobre el consejo de

administración o directores. El único avance en el ámbito de derecho a accionistas que presenta el modelo es el uso de esquemas de compensación vinculados al desempeño accionario.

3.2. Modelo Alemán

Este modelo se concentró en proporcionar mayor interés a la formación de una adecuada administración y puestos de jerarquía gerencial, por esta razón se optó por crear el Consejo de Administración el cual está encargado de la dirección y gestión de la empresa y el Consejo de Supervisión el cual se encarga de la supervisión y control.

Para que el modelo esté completo y se formalice su funcionamiento se creó el Código de Gobierno Alemán siguiendo a la tendencia internacional con lo relacionado al Gobierno Corporativo. Este reglamento tiene como propósito fomentar un sistema de mayor autorregulación y al igual que en otros modelos se propone su aplicación de manera voluntaria en las empresas, pero en el caso de no hacerlo se debe explicar los motivos por los que no se aplicó.

Este código obliga a que las empresas que empiecen a aplicar Gobierno Corporativo creen un Consejo de Supervisión el cual se encargará del nombramiento, supervisión y remoción de los miembros del mismo. Además obliga a que los miembros del Consejo de Administración no sean los mismos que los del Consejo de Supervisión.

Las características más importantes de este modelo son: aumento de los poderes del Consejo de Supervisión, estrecha relación entre los accionistas de control o los de control familiar, deficiente protección de los accionistas para lo cual se debe aplicar posiciones de control es decir generar grandes paquetes accionarios para lograrlo, participación de Bancos universales los cuales suministran créditos a las empresas y también se ofrecía capital de riesgo obteniendo así sus políticas de inversión una visión a largo plazo, el Gobierno Corporativo se sustenta en grandes acreedores ya que el sistema legal favorece a los Bancos, existe la presencia de representantes de bancarios en el Consejo de Supervisión y con esto obtiene estricta disciplina en el manejo corporativo. (Santoja, 2005:55)

Este modelo se concentró en generar un sistema más ordenado de gestión y control que fomenta el uso de las prácticas para aplicar un Buen Gobierno Corporativo respaldado por un Código, por otra parte tiene algunas desventajas como falta de protección a los

accionistas minoritarios y el apoyar a una intervención mayor de los obreros, sindicatos y trabajadores.

3.3. Modelo Japonés

A partir de que en esta parte del mundo el comercio empezó a mejorar y las empresas crecían, surgieron los Zaibatsu los cuales eran monopolios que dominaban los canales de distribución y tenían una fuerte relación con los bancos y el gobierno los apoyaba con subsidios y exoneraciones de impuestos. A partir de esto se crearon lo que hoy se conoce como las Holding Companies y se creó el empleo de por vida ocasionando así que los trabajadores sean más leales. Desde la segunda guerra mundial las Zaibatsu desaparecieron y las sustituyeron por las Keiretsu, estas funcionaban a través de un banco principal que se convirtió en el más importante prestamista de las compañías además de que era accionista y de esta manera no solo proporcionaba financiamiento sino que también se convirtió en un mecanismo de monitoreo eficiente.

En este modelo la propiedad se concentró en las empresas ocasionando que los mercados bursátiles sean menos líquidos y los accionistas mayoritarios los cuales se organizaban por bloques tengan más poder y participación en la gestión. La propiedad accionaria se manejaba entre empresas pertenecientes a un mismo grupo lo cual reduce los incentivos para tomar ventaja sobre los proveedores, clientes con el propósito de generar valor para los accionistas. Al estar la propiedad más concentrada la protección a los accionistas minoritarios es menor y difícil de llevarla a la práctica.

Este sistema se enfocó en tener relaciones más cercanas con los bancos y otras instituciones financieras, dejando de lado al mercado bursátil. Existió estabilidad de capital financiero y mano de obra a la cual se le propuso empleo de carácter vitalicio. En la parte administrativa las juntas directivas eran dominadas por ejecutivos internos de la empresa los cuales también podían formar parte de otras juntas, y el presidente de la junta era el presidente de la misma compañía.

A partir de la crisis económica que asecho a esta nación en los años noventa se dio más importancia al Gobierno Corporativo en Japón y se creó el Comité de Gobierno Corporativo presidido por Tadeo Suzuky, se realizó un diagnostico acerca del estado de Gobierno Corporativo durante dos años y medio, finalmente en el año 1998 se resumió y plasmó los resultados en los principios de Gobierno Corporativo los cuales se convirtieron

en un modelo para las sociedades que quisieron enfrentarse a los desafíos que conlleva la globalización (Santoja, 2005:667).

Los cambios fueron notorios en la economía japonesa ya que hubo un "mayor entendimiento acerca del Gobierno Corporativo en las empresas, introducción de oficiales ejecutivos para separar las funciones de los consejos corporativos en la administración diaria, nuevas tendencias en la revisión del código de comercio y mayor derecho al voto por parte de inversores institucionales" (Santoja, 2005:668). En sí estos principios fueron parte de un moviento vanguardista para mejorar la política corporativa japonesa y fue un resultado de un fuerte debate entre las vertientes prácticas y académicas.

4. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE

4.1. Garantizar la base de un marco eficaz para el Gobierno Corporativo

> " El marco para el Gobierno Corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el Estado de Derecho y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reglamentarias y ejecutivas" (OCDE, Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos 2004: 17).

Para lograr que este marco sea efectivo es primordial establecer un fundamento legal, reglamentario e institucional eficiente en el cual todos los agentes del mercado puedan confiar a la hora de establecer sus relaciones. Por lo general este marco está compuesto por elementos legislativos y reglamentarios, normas de autorregulación, compromisos voluntarios y prácticas comerciales. La combinanción entre legislación, reglamentación, autorregulación, normas voluntarias debe ser el ideal para cada país. Además los países que deseen aplicar estos principios deberán realizar un seguimiento de sus marcos de Gobierno Corporativo, considerando los requisitos reglamentarios y de admisión a cotizar en los mercados y sus prácticas comerciales para de esta forma mantener y reforzar su contribución a la integridad del mercado y a los resultados de la economía. Asimismo a la hora de elaborar un marco para el Gobierno Corporativo en cada jurisdicción, los organismos legisladores y reglamentarios nacionales deben considerar la necesidad de generar un diálogo y cooperación a nivel internacional, así como los resultados que se pueden obtener de los mismos. Si se da todo lo antes mencionado, el sistema de Gobierno Corporativo tendrá más posibilidades de evitar un exceso de regulación, y podrá servir de

apoyo a iniciativas empredededoras, asi también se reducirá el riesgo de aparición de conflictos de interés que pueden ser perjudiciales tanto en el sector privado como en el sector público. (Administración, 2011)

4.1.1. El marco para el Gobierno Corporativo debe desarrollarse teniendo en cuenta su repercusión sobre los resultados globales de la economía, la integridad del mercado y los incentivos que genera para los agentes del mercado y para el fomento de la transparencia y eficacia de los mercados.

Tanto el modelo corporativo de una organización y el entorno reglamentario y legal en el cual las empresas desarrollan su actividad, son de vital importancia ya que se relacionan con los resultados económicos globales. En un país los responsables políticos deben proporcionar un marco que sea flexible como para satisfacer las necesidades de sociedades que participan en distintos entornos con el fin de facilitar el desarrollo de las mismas brindandoles la oportunidad para generar valor y determinar la forma para provechar mejor sus recursos. Esto es muy importante ya que si existe un marco que fomente la aplicación de Gobierno Corporativo entonces existirá mercados transparentes y eficaces que sirvan para aumentar la disciplina de los agentes de mercado y fomenten la responsabilidad entre los implicados.

4.1.2. Los requisitos legales y reglamentos que afectan a las prácticas de Gobierno Corporativo dentro de una jurisdicción deberán ser coherentes con el Estado de derecho transparentes y aplicables.

Si se requiere crear nuevas leyes o reglamentos estos se deberán realizarse con el fin de que sean aplicables y ejecutables, a su vez de que se debe tomar en cuenta a todas las partes involucradas. Se debe evitar que exista un exceso de regulación que puede afectar la dinámica del negocio y estas al contrario deberán ser diseñadas en base a la evaluación de costes y beneficios que puedan generar. El Gobierno Corporativo también puede aplicarse por medio de códigos y normas voluntarias estos códigos pueden llegar a jugar un papel muy importante en los sistemas de Gobierno Corporativo empleados en las empresas.

4.1.3. El reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades dentro de una jurisdicción deberá articularse de forma clara, garantizado que sirve a los intereses públicos.

Las prácticas o principios de Gobierno Corporativo tienen una relación muy estrecha con el ámbito legal y en ocasiones esto se convierte en un impedimento para su aplicabilidad. Es importante que los encargados de realizar leyes tomen en cuenta al Gobierno Corporativo, para que exista una ejecución efectiva se requiere que la asignación de responsabilidades en materia de supervisión, aplicación y ejecución entre las autoridades quede definida y es esencial que la estructura de gobierno de las instituciones sea transparente y este conforme con el interés del público.

4.1.4. Las autoridades supervisoras reglamentarias y ejecutivas deberán disponer de poder, integridad y recursos para cumplir sus obligaciones con profesionalidad y objetividad. Asimismo, sus normativas deberán ser oportunas y transparentes, y contar con una explicación detallada.

Todo lo relacionado a las responsabilidades regulatorias deberán atribuirse a organismos que puedan cumplir sus funciones sin generar conflictos de intereses y aplicando control judicial. Las normativas que se desarrollan deben ser oportunas y transparentes con el fin de obtener una legislación adecuada para lograr que evolucione con facilidad, para esto es necesario que se cuente con personal competente que permitirá que exista calidad e independencia de supervición y conducción.

4.1.5. Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad.

> " El marco para el Gobierno Corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas. Los inversores en valores ostentan determinados derechos de propiedad" (OCDE, Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos 2004:32)

Una acción de una organización con cotización oficial puede comprarse, venderse o transferirse. A su vez permite al inversor participar de los beneficios de la sociedad, limitando su reponsabilidad a la cantidad invertida. La titularidad sobre la acción otorga a su titular el derecho a obtener información sobre la sociedad y ejercer influencia sobre la misma, esto principalmenre por medio de su participación y voto en las Juntas Generales de Accionistas. El accionario esta compuesto por individuos e instituciones con intereses, objetivos de inversión y capacidades diversas. Por otro lado los accionistas no tienen ninguna responsabilidad en el ámbito de la gestión de las actividades de la sociedad. Estos influyen o toman decisiones tales como la elección de los miembros del Consejo, los

cambios en los estatutos de la sociedad, la aprobación de transacciones extraordinarias y otras cuestiones básicas que establecen el el derecho de las sociedades y en los estatutos internos de la compañía. (OCDE, Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos 2004)

4.1.6. Entre los derechos fundamentales de los accionistas debe figurar el derecho a: asegurarse métodos para registrar su propiedad; ceder o transferir acciones; obtener información relevante y sustantiva sobre la sociedad de forma puntual y periódica; participar y votar en las juntas generales de accionistas; elegir y revocar a los miembros del Consejo y participar de los beneficios de la sociedad.

Los derechos de los accionistas antes mencionados al ser respetados marcan la pauta para generar un Buen Gobierno Corporativo en la empresa, en donde la equidad y la transparencia primen con el fin de mejorar la gestión de la empresa y los procesos de la misma.

4.1.7. Los accionistas deben tener derecho a participar en las decisiones que impliquen cambios fundamentales en la sociedad, y a ser debidamente informados sobre las mismas. Decisiones de este tipo son, entre otras: los cambios en los estatutos, en la escritura de constitución o cualquier otro documento rector de la sociedad, la autorización de la emisión de nuevas acciones, y las transacciones extraordinarias, incluida la transmisión de la totalidad o de una parte sustancial de los activos que, en la práctica, suponga la venta de la sociedad.

Este principio se relaciona con el hecho de que las empresas tienen la capacidad de asociarse con otras, formar sociedades vinculadas y transferir a las mismas si es necesario activos operativos, derechos de flujo de caja y otros derechos y obligaciones. También pueden asociarse y formas sociedades holdings que en ocasiones cuando no existe el debido control en los factores compensatorios, puede darse cabida a abusos. (OCDE, Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos 2004:33)

4.1.8. Los accionistas deben tener la oportunidad de participar de forma efectiva y de votar en las Juntas Generales de accionistas, debiendo ser informados sobre las normas que rigen dichas juntas, incluidos los procedimientos de votación:

- Deberá facilitarse a los accionistas con la debida antelación, información suficiente sobre la fecha, el lugar de celebración y el orden del día de las Juntas Generales, así como información completa y puntual acerca de las cuestiones que van a someterse a decisión en dichas juntas.

- Los accionistas deben tener la oportunidad de plantear preguntas al Consejo, incluidas las relativas a la auditoría externa anual, de incluir cuestiones en el orden del día de las Juntas Generales y de proponer resoluciones, únicamente sujetos a limitaciones razonables.

Es importante que las empresas se preocupen por fomentar la participación de los accionistas especialmente en las Juntas Generales, como es el caso de algunas sociedades las cuales han aumentado la capacidad de los accionistas para incluir puntos en el orden del dia al simplificar los procedimientos para presentar enmiendas y resoluciones. También brinda la facilidad de que los accionistas planteen preguntas con antelación a la Junta General, para que puedan elaborar preguntas con lo relacionado al informe de la auditoria externa. En el caso de que un accionista desee incluir un punto en el orden del día, esto debe estar respaldado por un grupo de accionistas que tengan un número estecifico de acciones o número de derecho al voto, para lo cual se debe establecer un umbral a corde a la concentración de la propiedad. Las resoluciones de los accionistas discutidas en la Junta General deben ser vinculantes para el Consejo. (OCDE, Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos 2004:34)

- Debe facilitarse la participación efectiva de los accionistas en las decisiones clave en materia de Gobierno Corporativo, tales como la propuesta y la elección de los miembros del Consejo. Los accionistas deben tener la oportunidad de dar a conocer sus puntos de vista en relación con la política de remuneraciónde los miembros del Consejo y directivos principales. La remuneración con acciones en sistemas retributivos aplicables a los miembros del Consejo y empleados debe someterse a la aprobación por parte de los accionistas.

Para que los acionistas cumplan con su derecho principal de elegir a los miembros del Consejo, deberán participar en el nombramiento de candidatos y votar por un candidato determinado. En algunos países los accionistas tienen acceso a los informes sobre la compañía, estos se entregan a los accionistas con el fin de prevenir abusos. En algunas sociedades se han creado comités de nombramiento con el fin de que los procedimientos

para nombrar al Consejo sean transparentes y así facilitar la constitución del Consejo el cual debe estar calificado. Los principios contemplan la publicación de la experiencia y antecedentes de los candidatos a ser miembros del Consejo, lo que permitira evaluar la capacidad de los mnismos. Por otra parte los accionistas deben discutir acerca de los insentivos que se les dará a los miembros del Consejo por su desenvolvimiento. (OCDE), Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos 2004: 34)

- Los accionistas deben tener la oportunidad de votar personalmente o por delegación. El valor del voto debe ser el mismo en ambos casos.

Es importante que para lograr cumplir con los derechos de los accionistas los mismos tengan la posibilidad de depositar su confianza en el voto por representación con instrucciones que el mismo accionista proporcione. El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar que los votos por representación se emitan con arreglo a las directrices del representado, y que se revele cómo se emitirán los votos por representación sin instrucciones. El objetivo de facilitar la participación de los accionistas sugiere que las sociedades contemplen positivamente el uso cada vez más generalizado de la tecnología de la información en las votaciones, incluido el voto electrónico seguro no presencial. (OCDE, Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos 2004: 35)

4.1.8.1. Los convenios y agrupaciones de capital que permiten a determinados accionistas adquirir un grado de control desproporcionado en relación con las acciones de las que son titulares, deben ponerse al descubierto.

Los distintos tipos de asociación pueden dejar a los accionistas sin poder de control para influir en la política de la sociedad. Usualmente los acuerdos entre accionistas funcionan como un medio empleado por gupos de accionistas, en el cual cada uno una participación reducida de capital y actuan conjuntamente para formar bloques de accionistas individuales. A los que acceden a este tipo de acuerdos optienen el derecho preferencial a la hora de adquirir acciones, a su vez se puede acordar que los integrantes que lo conforman no vendan su acciones en un determinado tiempo. Los acuerdos también pueden obligar a sus integrantes que ejerzan su derecho al voto en bloque, por este motivo algunos países han visto la necesidad de delimitar su actuación y su duración.

4.8.1.2. Los mercados de control societario deben poder funcionar de forma eficiente y transparente.

- Las normas y procedimientos aplicables a la adquisición de control societario en los mercados de capital, y transacciones especiales tales como las fusiones o la venta de partes sustanciales de activos de la sociedad, deben ser articuladas de forma clara y reveladas a los inversores, de modo que éstos puedan comprender sus derechos y recursos. Las transacciones deben llevarse a cabo a precios transparentes y en condiciones justas que amparen los derechos de todos los accionistas en función de sus respectivas categorías.

- No deberá recurrirse a acuerdos anti-opas (ofertas públicas de adquisición de acciones) con vistas a impedir la asunción de responsabilidades por parte de la Dirección y el Consejo.

Lo más usado en este caso es las anti- opas, pero tanto los inversionistas como las Bolsas de Valores han admitido que el uso exesivo de anti- opas pueda ser un obstáculo para el correcto funcionamiento del mercado de control societario. Al momento de aplicar mecanismos anti-opas y de afrontar propuestas de adquisición, el deber fiduciario del Consejo frente a los accionistas y la sociedad debe seguir siendo su misión prioritaria.

4.8.1.3. *Debe facilitarse el ejercicio de los derechos de propiedad por parte de todos los accionistas, incluidos los inversores institucionales.*

Los principios no intervienen con lo relacionado a ninguna estrategia de inverión en particular, tampoco pretende fomentar la participación activa de los inversores. Sin embargo, los inversionistas al analizar los costes y beneficios que pueden obtener al ejercer sus derechos de propiedad pueden llegar a obtener ganancias importantes y fomentar el crecimiento. (OCDE, Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos 2004:37)

- Los inversores institucionales que actúen en calidad de fiduciarios deberán revelar sus políticas generales en materia de gobierno corporativo y de votación en lo relativo a sus inversiones, incluidos los procedimientos previstos para decidir sobre el uso de sus derechos de voto.

Ha aumentado la frecuencia de que las acciones estén en poder de inversores institucionales, en esta parte el Gobierno Corporativo funciona ayudando a que este tipo de

inversores sean capaces de ejercitar sus derechos como accionistas, disponiendo de la información necesaria, y asi se permite que estos cumplan sus funciones como propietarios de la compañía. Si no se ejercita los derechos de propiedad puede ocasionar una pérdida para el inversor que deberá ser advertido sobre la política a seguir por parte de los inversores institucionales. También se debe fomentar el diálogo entre inversores institucionales y sociedades eliminando así barreras reglamentarias innecesarias.

- Los inversores institucionales que actúen en calidad de fiduciarios deberán revelar el modo en que gestionan los conflictos de intereses que pudieran afectar al ejercicio de derechos de propiedad fundamentales relativos a sus inversiones.

Al existir titulares intermediarios para que emitan los votos correspondientes a sus acciones, los incentivos que a estos se les da pueden difereir. Estas diferencias pueden ser normales desde un punto comercial, aunque pueden tener su origen en conflictos de intereses que son más graves cuando una institución fiduciaria es una sucursal o filial de una institución financiera. Este tipo de conflictos deberán ser detectados de inmediato.

4.8.1.4. Todos los accionistas, incluidos los institucionales, deben tener la posibilidad de consultarse unos a otros en cuestiones que afecten a sus derechos fundamentales como accionistas, tal y como se definen en los Principios, únicamente sujetos a las excepciones establecidas para evitar abusos.

En algunas sociedades la propiedad es dispersa con accionistas con participación reducida, o con participación más determinante por el número de acciones que posee. En ocasiones los que poseen una participación reducida en la sociedad no les conpensa adoptar medidas o invertir en control de los resultados, haciendo que otros que no aportan igual se beneficien. Por este motivo lo más recomendable es establecer claramente que relaciones existirá entre inversores, y acompañarlas de normas que impidan la venta de acciones durante un período determinado, todo esto para evitar que exista manipulación en el mercado.

4.9. Tratamiento Equitativo de los Accionistas

> "El marco para el Gobierno Corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de

violación de sus derechos."(OCDE, Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos 2004:20)

El Gobierno Corporativo mediante su marco regulador debe garantizar que exista un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Ya que todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso que le permita defenderce en el caso de que sus derechos sean violados. En ocasiones los miembros del Consejo de una sociedad, sus directivos y accionistas con poder de control, pueden tener la oportunidad de realizar operaciones que favorezcan su interés propio a expensas de los accionistas que no poseen un suficiente control. Un medio el cual pueden utilizar los accionistas para fortalecer sus derechos es la oportunidad de iniciar procedimientos legales y administrativos contra los directivos y miembros del Consejo, este tipo de métodos deben tener un coste razonable y no deben demorar.

4.9.1. Todos los accionistas de una misma serie dentro de una categoría deben gozar de un tratamiento igualitario.

- Dentro de cualquiera de las series de una determinada categoría, todas las acciones deben otorgar los mismos derechos. Todos los inversores deben tienen la posibilidad de obtener información sobre los derechos asociados a cada serie y categoría de acciones, antes de realizar una operación de compra. Cualquier cambio en los derechos de voto deberá ser sometido a la aprobación por parte de las categorías de acciones que se vean afectadas de forma negativa.

Los encargados de decidir cual será la estructura de capital para le empresa son los directivos y miembros del Consejo, y esto debe ser aprobado por los accionistas. Por ejemplo algunas empresas emiten acciones preferenciales al hora de recoger los beneficios de la empresa sin tener derecho a voto, o pueden emitir certificados de participación o acciones sin derecho a voto. Este tipo de estructuras suelen funcionar cuando se pretende distribuir el riesgo y la retribución, considerado como el indicado para los intereses de la sociedad. Ademas, los inversores pueden esperar que se les informe sobre sus derechos antes de invertir, y sus derechos no cambien sólo si así lo consideran entre accionistas de las diferentes categorías y posteriorme deberá ser aceptado en la Junta General. (OCDE, Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos 2004:41)

➢ Los accionistas minoritarios deberán ser protegidos frente a actos abusivos por parte, o en interés de accionistas con poder de control, que actúen de forma directa o indirecta, y deberán disponer, asimismo, de medios efectivos de reparación.

Algunas organizaciones cotizadas cuentan con un accionista mayoritario el cual tiene más poder y control, aunque este pueda ayudar a reducir el problema de la gestión al realizar un seguimiento más detenido de los directivos, esto por otra parte puede ocasionar que existan abusos frente a los demás accionistas de la sociedad. Esto puede suceder con más frecuencia cuando los sistemas legales lo permiten y el mercado lo acepta. Este abuso se puede presentar de distintas formas como en la obtención de beneficios particulares por medio de bonificaciones, pagos exesivos a socios y familiares, operaciones inapropiadas con partes vinculantes y cambios en la estructura de capital al emitir acciones que aumenten el control del accionista mayoritario. Este principio suele ser el más afectado ya que no siempre se toman medidas que protegen al accionista minoritario y para evitarlo es necesario establecer una lealtad clara por los miembros del Consejo frente a la sociedad. Otros métodos que permiten proteger de mejor manera a los accionistas minoritarios son por ejempo; los derechos peferenciales en realción a la emisión de acciones, la mayorías cualificadas en decisiones a la hora de elegir a los miembros del Consejo, también los pleitos derivativos y de acción popular. Las disposiciones que protejan al accionista minoritario depende de el marco reglamentario general y del sistema legal nacional. (OCDE Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos 2004:42)

➢ Los encargados de la custodia o depositarios de las acciones deberán emitir su voto con arreglo a lo acordado previamente con el titular beneficiario de la acción.

En ocasiones bancos o empresas de carrretaje se encargan de la custodia de las acciones de sus clientes y recibian instrucciones para votar en favor de los directivos, excepto si el accionista deja directrices expresas de como votar. Pero el problema que persiste en este aspecto es el hecho de que no exista un equilibrio entre el hecho de garantizar que los votos de los accionistas no puedan ser emitidos por los depositarios sin tener en cuenta sus deseos y el de no imponer excesivos obstáculos a los depositarios a la hora de asegurarse la aprobación por parte de los accionistas antes de emitir sus votos. (OCDE, Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos 2004:43)

➢ Deberán eliminarse los impedimentos para el voto transfronterizo.

A menudo los inversores extranjeros entregan sus acciones a intermediarios financieros y este tipo de cadenas transfronterizas suponen un reto muy importante al determinar el derecho de los inversores extranjeros a ejercitar su derecho al voto y a la hora de comunicarse con los respectivos inversores. Este tipo de voto se enfrenta a dificultades como plazos de notificación relativamente cortos ante una notificación de convocatoria por parte de la sociedad. En el ámbito legal se deberá hacer algunas reformas para dejar claro quien tiene el derecho de controlar los derechos de voto transfronterizo y a su vez se debe optar por usar medios tecnológicos modernos que faciliten la participación de los accionistas extranjeros.

- Los procesos y procedimientos de las juntas generales de accionistas deberán permitir que todos los accionistas disfruten de un trato equitativo. Los procedimientos dentro de las sociedades no deberán dificultar ni encarecer indebidamente la emisión de votos.

Un derecho fundamental de cualquier accionista es participar en las juntas generales, a veces los inversores con un fuerte poder en la gestión de la empresa han intentado disuadir a los accionistas que no poseen tanto poder de control o a extranjeros y de esta manera evitan que todos los accionistas intervengan en la dirección de la sociedad. Por esta razón es importante que se construya canales que mejoren la comunicación con los accionistas y facilitar así que estos tomen decisiones en las juntas.

4.9.2. Deberán prohibirse el uso de información privilegiada y las operaciones abusivas de autocartera.

Los accionistas que poseen un alto poder de control explotan las relaciones que mantienen otras personas con la sociedad en detrimento de la compañía y los inversores. Al usar información privilegiada se puede manipular los mercados de capital y algunas jurisdicciones lo prohíben, pero a pesar de esto este tipo de prácticas pueden considerarse como una agresión contra el Buen Gobierno Corporativo, por esto la ley y prohibiciones deben ser estrictamente rigurosas.

4.9.2. Deberá exigirse a los miembros del Consejo y a los directivos principales, que pongan en conocimiento del Consejo cualquier interés material que pudieran tener forma directa, indirecta o por cuenta de terceros, en cualquiera de las transacciones o asuntos que afecten directamente a la sociedad.

Algunos miembros del Consejo y directivos principales que tengan algún negocio o alguna otra relación especial fuera de la sociedad, tiene que comunicar su interés material con alguna operación de la empresa que pueda resultar beneficiosa. Ya que esto puede afectar su capacidad de juicio que pueda dañar a la compañía, y por lo tanto el accionista interesado deberá abstenerse de participar en ninguna decisión relativa a dicha operación.

4.9.3. El papel de las partes interesadas en el ámbito del Gobierno Corporativo

> "El marco para el Gobierno Corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero." (OCDE, Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos 2004:46)

El Gobierno Corporativo se preocupa por garantizar la entrada en las sociedades de capital extranjero, ya sea en forma de acciones o de créditos. Además se preocupa por motivar a las distintas partes interesadas dentro de una sociedad, esto puede ser contribuciones procedentes de una serie de fuentes de recursos los beneficiarios pueden ser inversores, empleados, acreedores y proveedores. También se debe fomentar entre las partes interesadas la cooperación para crear riqueza al largo plazo, por este motivo el Gobierno Corporativo deberá crear un marco que reconozca los intereses de las partes interesadas y su contribución al éxito de la sociedad.

4.9.4. Deberán respetarse los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos.

Los derechos de las partes interesadas son establecidos por ley especialmente en los países de la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos), igualmente las empresas adquieren compromisos adicionales con las partes interesadas y a menudo la preocupación por los resultados de la sociedad requiere que exista un reconocimiento de intereses más altos.

4.9.5. En los casos en los que los intereses de las partes interesadas estén amparados por una ley, éstas deberán tener la oportunidad de obtener una reparación efectiva en caso de violación de sus derechos.

En el caso de que se opte por crear un marco y procesos legales estos deberán ser transparentes y no deberán impedir la capacidad de las partes interesadas para comunicarse y reparar lo hecho en el caso de que no se respeten sus derechos.

4.9.6. Deberá permitirse el desarrollo de mecanismos que favorezcan la participación de los mercados.

La participación de los empleados en el ámbito de Gobierno Corporativo depende de las leyes y prácticas de cada país y varía de una sociedad a otra. Algunos mecanismos de participación de empleados son: la representación de los empleados en el Consejo, procesos de gobierno como comités de empresa que toman en cuenta el punto de vista de los empleados y planes de participación de los empleados en el accionario.

4.9.7. En los casos en que las partes interesadas participen en el proceso de gobierno corporativo, éstas deberán tener un acceso puntual y periódico a información relevante, suficiente y fiable.

Cuando los sistemas y prácticas de Gobierno Corporativo están orientadas a que las partes interesadas que participan en la sociedad es vital que los mismos tengan acceso a la información necesaria que les permita cumplir con sus obligaciones.

4.9.7.1. Las partes interesadas, incluidos los empleados individuales y sus órganos representativos, deberán poder manifestar libremente sus preocupaciones en relación con posibles prácticas ilegales o no éticas al Consejo, y sus derechos no deberán quedar comprometidos por realizar este tipo de manifestaciones.

Las prácticas ilegales y poco éticas en una sociedad no solo pueden violar los derechos de las partes interesadas, también pueden afectar a la propia sociedad. Por esta razón es importante establecer procedimientos para recoger denuncias por comportamientos ilegales o poco éticos esto puede resultar beneficioso para la propia empresa y sus partes interesadas. Existen países que optan por aplicar leyes o principios que hacen que inciten al Consejo a proteger a estos empleados siendo un tipo de defensor que responde sus demandas. Las directrices de la OCDE (Organización económica para el desarrollo), para empresas multinacionales permiten que los empleados presenten su reclamación de buena fe ante las autoridades públicas competentes cuando obtengan una respuesta inadecuada a una denuncia sobre conducta contraria a la ley.

4.9.7.2. El marco para el Gobierno Corporativo deberá complementarse con un marco efectivo y eficaz para casos de insolvencia, y por medio de la aplicación efectiva de los derechos de los acreedores.

La insolvencia es una situación por la que muchas empresas suelen pasar y uno de los agentes más afectados son los acreedores. En algunos países cuando las empresas presentan insolvencia el marco legislativo obliga a los directivos a actuar a favor de los acreedores, ya que desempeñan un papel muy importante en el gobierno de una sociedad. Los derechos de los acreedores varían, desde los titulares de bonos garantizados hasta los acreedores sin garantía, es necesario implementar mecanismos y procesos para respetar sus derechos como proporcionar incentivos o protección a nuevos fondos a los que se recurra en caso de quiebra.

4.9.8. Divulgación de datos y transparencia

> "El marco para el Gobierno Corporativo deberá garantizar la divulgación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa." (OCDE Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos 2004:49)

La mayoría de países de la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos), optan por reunir una gran cantidad de información, tanto obligatoria como voluntaria, de empresas con cotización oficial y grandes empresas no cotizadas, y posteriormente esta información esta a dispocición de una serie de usuarios. Cuando las sociedades poseen un regimén divulgatorio fuerte puede promover la transparencia que permite que los accionistas ejerzan su derechos de propiedad de forma documentada. En el caso de que la divulgación es escasa y si las prácticas carecen de transparencia pueden fomentar a un comprotamiento poco ético que contribuye a una pérdida de integridad por parte del mercado. Hay que considerar que resulta poco probable que las exigencias de divulgación de información impongan una serie de carga administrativa o costes excesivos para la empresa, tampoco es necesario que las empresas divulguen información que ponga en peligro su competitividad. Es importante que las empresas al momento de establecer relaciones estrechas con los inversores y con los agentes del mercado, deben procurar no violar este principio.

4.9.8.1. La información a divulgar debe incluir, como mínimo, la relativa a:

- Los resultados financieros y de la explotación de la sociedad.

Es necesario que la empresa presente informes en donde se represente la situación financiera de la sociedad esto incluye balance de pérdidas y ganancias, flujo de caja, y las notas sobre los estados financieros. Por consiguiente, es substancial que las operaciones de la empresa o de un grupo sean reveladas y que se incluya información sobre pasivos contingentes y operaciones no incluidas en el balance.

- Los objetivos de la sociedad

Esto no solo se relaciona con los objetivos comerciales sino que también incluyen políticas en materia de ética empresarial, medio ambiente y otros compromisos políticos públicos. Esta información es relevante para los inversores y otros usuarios de información, con el fin de realizar una evaluación más precisa de la relación entre empresas y las comunidades en las que se desarrolla la actividad de la empresa.

- La titularidad mayoritaria sobre las acciones y los derechos de voto.

Los inversionistas tienen el derecho a ser informados sobre la estructura de la propiedad de la sociedad y sobre sus derechos frente a los demás propietarios. Por ello es necesario que los accionistas cuenten con información acerca de la estructura de un determinado grupo de empresas y sobre las relaciones dentro del grupo. De este modo se aporta con transparencia en relación con los objetivos, naturaleza y estructura del grupo. En algunos países se pide divulgar la información de la propiedad de una organización cuando se supera ciertos umbrales de la propiedad, y en otros casos para evitar conflictos de intereses la información registrada necesita ser complementada por información sobre la propiedad beneficiaria, esto se relaciona con participantes accionarios que son intermediarios y representan a los beneficiarios.

- La política de remuneraciones aplicada a los miembros del Consejo y directivos principales, así como la información relativa a los miembros del Consejo, incluidos sus méritos, el proceso de selección, los cargos directivos desempeñados en otras empresas y si son o no considerados como independientes por parte del Consejo.

Es importante que los inversionistas cuenten con información sobre determinados miembros del Consejo y directivos principales para evaluar su experiencia y calificación, y para evaluar cualquier conflicto potencial de intereses que pudiera afectar su capacidad de juicio. En substancial conocer la pertenencia a otros consejos ya que así se puede evitar conflictos de intereses y así se aporta transparencia. A veces se recomienda que los miembros del Consejo deben ser considerados como independientes, también se debe informar acerca de la retribución a los miembros del Consejo y establecer la relación entre los resultados y la retribución de los mismos.

- Operaciones de partes vinculadas.

El mercado debe estar informado acerca de si la compañía está siendo gestionada y orientada a poner atención a los intereses de los inversores. Es esencial para la empresa revelar al mercado todos los detalles relativos a posibles operaciones materiales de partes vinculadas, ya sean de forma individual o en grupo y si esto se llevó a cabo a precios en condiciones normales de mercado. Las operaciones en las que los accionistas principales participen ya sea de forma directa o indirecta son las operaciones más complicadas, por esta razón los accionistas que posean un alto porcentaje accionario deben informar acerca de sus operaciones y el Consejo es el encargado de realizar un seguimiento relacionado a este tema.

- Factores de riesgo previsibles.

Los agentes de mercado y usuarios de la información empresarial necesitan información relativa a posibles riesgos materiales que puedan ser previsibles, estos son: riesgos específicos de la industria o zonas geográficas en las que se desarrolla la sociedad, dependencia a ciertas materias primas, riesgos de los mercados financieros, incluidos tipos de interés y riesgos cambiarios, el riesgo asociados a las operaciones a responsabilidades en el ámbito medioambiental.

- Cuestiones relativas a los empleados y otras partes interesadas.

En algunas sociedades o países se obliga a contar con información sobre cuestiones fundamentales respecto a los empleados y otras partes interesadas, que puedan afectar a los resultados de la sociedad. La información puede incluir las relaciones entre la dirección y los empleados así como las relaciones con otras partes interesadas tales como acreedores,

proveedores y las comunidades locales. En algunos países se exige que se revele información específica acerca de los recursos humanos de la empresa.

- Estructuras y políticas de gobierno corporativo, y en particular, el contenido de cualquier código o política de gobierno corporativo y el proceso empleado para su implantación.

Las empresas deben informar acerca de las prácticas de Gobierno Corporativo que se aplica, en una serie de países es obligatorio aplicar principios de Gobierno Corporativo respaldados por la autoridad en materia de cotización oficial, y presentar informes que expliquen las razones por las que no se aplicó Gobierno Corporativo. También se revela las estructuras políticas de gobierno de la sociedad, reparto del mando entre accionistas, directivos y miembros del Consejo que permiten evaluar el gobierno de una sociedad.

4.9.8.2. La información deberá ser elaborada y divulgada con arreglo a normas de alta calidad en materia de contabilidad y revelación de información financiera y no financiera.

Las empresas al presentar información relevante deberán tomar en cuenta normas de alta calidad que permita aumentar significativamente la capacidad de los inversores para llevar a cabo un seguimiento de la sociedad, de esta manera se brinda un mayor grado de confiabilidad a los informes, aumentando la posibilidad de comparación entre los mismos y acceso más amplio a los resultados de la sociedad. Los principios en esta materia impulsan el desarrollo de una normativa de alta calidad internacionalmente reconocida que aumente la transparencia y posibilidad de comparación de los estados financieros y otros instrumentos empleados para la presentación de informes en los países.

4.9.8.2.1. Un auditor independiente, competente y calificado, deberá llevar a cabo una auditoria anual, con el fin de ofrecer a los miembros del Consejo y a los accionistas una garantía externa y objetiva de que los estados financieros reflejan fielmente la situación financiera y los resultados de la empresa en todos sus aspectos materiales.

Es importante que se certifique que los estados financieros reflejen la situación financiera de una sociedad, el informe financiero debe también incluir un juicio de valor acerca de la forma de presentación y elaboración de dichos estados. En muchos países se ha optado por adoptar medidas que aumenten la independencia de los auditores y que refuercen su

responsabilidad frente a los accionistas, o en ocasiones se cuenta con organismos internos que exigen a los auditores a someterse a la disciplina de un organismo supervisor, y este ente regulador debe actuar a favor del público. A su vez es necesario asegurarse de la competencia de los auditores, en algunos casos se opta por aplicar procesos de selección mediante el cual cada uno de los aspirante demuestran su calificación.

4.9.8.2.2. Los auditores externos deberán responder ante los accionistas, y asumen frente a la sociedad el compromiso de aplicar la diligencia profesional debida durante la realización de auditoría.

En ocasiones los auditores externos suelen ser recomendados por un comité auditor independiente del Consejo, y los auditores externos son designados por este comité que está organizado por la junta de accionistas, esto es considerado como una buena práctica puesto que establece claramente al auditor el cual deberá responder ante los accionistas.

4.9.8.2.3. Los canales utilizados para divulgar la información deben garantizar un acceso igualitario, puntual y asequible por parte de los usuarios a la información de interés.

Los canales utilizados son tan importantes como el propio contenido de la información, a pesar de que la legislación obliga a divulgar la información el acceso a la información pude resultar molestoso y costoso. En algunos países el archivo de informes ha experimentado una serie de mejoras esto gracias a la utilización de sistemas electrónicos como Internet y otras tecnologías de la información ofrecen la oportunidad de mejorar la divulgación de la información. En algunos países se dicta como obligatorio divulgar información especialmente a las empresas cotizadas en bolsa, esta debe ser de manera inmediata, y si se realiza operaciones materiales con mayor razón se debe comunicar a los accionistas.

4.9.8.2.4. El marco para el gobierno corporativo deberá complementarse con un planteamiento efectivo que prevea y promueva la disponibilidad de un análisis o de asesoramiento por parte de analistas, corredores, agencias de calificación y similares, que pudieran ser de interés para los inversores a la hora de adoptar decisiones. Dichos analistas, corredores, agencias de calificación y similares deberán estar libres de posibles conflictos materiales de interés que pudieran comprometer la integridad de su análisis o asesoramiento.

Lo que se debe exigir la independencia y competencia de los auditores y facilitar la divulgación de información puntualmente, algunos países han optado medidas para garantizar la integridad de las profesionales y actividades que sirvan para el análisis y asesoramiento dentro del mercado. Estos intermediarios en el caso de que operen libres de conflictos y con integridad, pueden jugar un papel muy importante a la hora de proporcionar incentivos a los Consejos de las empresas para que apliquen prácticas de Gobierno Corporativo. Por otra parte los conflictos de interés pueden afectar a que esto suceda la solución está en exigir la revelación completa de los conflictos de interés, y como la sociedad decide gestionarlos.

4.9.8.3. Las responsabilidades del Consejo

> "El marco para el Gobierno Corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas." (OCDE, Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos 2004:59)

En cada país las estructuras del Consejo y sus procedimientos cambian, algunos aplican sistemas de dos niveles asignando la función supervisora y la función de gestión a dos órganos diferentes. Este tipo de sistemas esta compuesto por un Consejo de Supervisión, el cual está formado por miembros no ejecutivos y de un Consejo de Administración compuesto solamente por ejecutivos. En otros países se opta por emplear Consejos unitarios los cuales reúnen solamente a miembros ejecutivos y no ejecutivos. El Consejo además de encargarse de la parte estratégica es responsable de controlar los resultados de la gestión, de la obtención de una rentabilidad adecuada para los accionistas, evitando asi que aparezcan conflictos de interés al establecer un quilibrio entre las exigencias hacia la sociedad. Otra responsabilidad importante del Consejo es supervisar que los sistemas se diseñen para garantizar que la sociedad cumpla las legislación aplicable, como leyes tributarias, de competencia, laborales, medioambientales, de igualdad de oportunidades, sanitarias y de seguridad. El Consejo no sólo debe rendir cuentas a la sociedad y a sus accionistas, sino que también debe actuar en interés de los mismos, ya que se espera que el Consejo tenga en cuenta y proporcionen un trato justo a los intereses de las otras partes interesadas tales como: empleados, acreedores, clientes, proveedores y comunidades locales.

4.9.8.3.1. Los miembros del Consejo deberán actuar disponiendo siempre de la información más completa, de buena fe, con diligencia y atención debidas y en el más alto interés de la sociedad y de los accionistas.

El Consejo está obligado a actuar en interés de la sociedad teniendo en cuenta los intereses de los accionistas y empleados así como el interés público. Este principio establece los elementos del Consejo que son el deber de diligencia y el deber de lealtad; el deber de diligencia exige a los miembros del Consejo a que actúen disponiendo de toda la información necesaria, de buena fe con la diligencia y atención debidas. Todo esto puede ser parte de la legislación de un país siempre y cuando se lo adopte como tal. El deber de lealtad tiene una importancia central ya que apunta a la aplicación eficaz de otros principios relativos al trato equitativo de accionistas, el control de las operaciones de partes vinculadas y al establecimiento de una política retributiva para directivos principales y miembros del Consejo. Los miembros del Consejo han contraído su deber de lealtad con la sociedad y con los accionistas, no con la sociedad que controla el grupo.

4.9.8.3.2. En los casos en los que las decisiones del Consejo puedan afectar de forma diferente a distintos grupos de accionistas, el Consejo deberá conceder un trato justo a todos los accionistas.

El Consejo no debe contemplarse ni actuar como una asamblea de representantes individuales de distintos grupos de accionistas. Aunque los miembros del Consejo sean elegidos por los accionistas el trabajo del Consejo debe enfocarse en que los miembros del mismo cumplan sus funciones al asumir sus responsabilidades de manera equitativa para todos los accionistas. Es de vital importancia lograr que este principio se cumpla y que los accionistas con su poder tengan la capacidad de seleccionar a la totalidad de los miembros del Consejo.

4.9.8.3.3. El Consejo deberá aplicar unos niveles de ética muy elevados. Deberá tener siempre en cuenta los intereses de las partes interesadas.

El Consejo es el encargado de establecer un tono ético en la sociedad, no sólo con sus propias acciones, sino también en su tarea de designación y de supervisión de los directivos principales y de la gestión en conjunto. Al largo plazo la empresa necesita elevar sus niveles de ética ya que constituyen un medio para otorgarle credibilidad y hacerla digna de confianza no sólo por sus operaciones cotidianas, sino también en relación a los

compromisos adquiridos al largo plazo. Para que los objetivos de los Consejos sean claros muchas empresas optan por desarrollar códigos de conducta de la sociedad, estos basados en normas profesionales y en otros códigos de conducta más generales. Los códigos o normas establecen un marco para realizar juicios de valor a la hora de tratar con grupos de accionistas cambiantes y especialmente en situaciones de conflicto.

4.9.8.3.4. El Consejo deberá desempeñar determinadas funciones clave, que incluyen:

- La revisión y orientación de la estrategia de la empresa, de los principales planes de actuación, de la política de riesgos, de los presupuestos anuales y de los planes de la empresa; el establecimiento de objetivos en materia de resultados; el control del plan previsto y de los resultados obtenidos por la empresa; y la supervisión de los desembolsos de capital, las adquisiciones y desinversiones de mayor cuantía.

El ámbito de trabajo del Consejo está en la estrategia de la empresa, y por lo tanto se debe manejar una política de riesgos, la cual deberá abarcar los tipos y grados de riegos en los cuales la empresa incurre por alcanzar sus objetivos. Esto se constituye el marco para que los encargados de gestionar riesgos lleguen a alcanzar el perfil de riesgo deseado por la sociedad.

- El control de la eficiencia de las prácticas de gobierno de la sociedad, y la introducción de los cambios necesarios.

El Consejo es el llamado a controlar el desarrollo y aplicación del Gobierno Corporativo en la empresa, además incumbe examinar continuamente la estructura interna de la sociedad con el fin de garantizar la existencia de cadenas de responsabilidad claras en el ámbito de gestión de la organización. Además debe exigir el control y revelación de las prácticas de Gobierno Corporativo por los empleados de la empresa, en algunos países se ha optado por recomendar u ordenar a los Consejos que realicen una autoevaluación de su rendimiento y evaluaciones del rendimiento de cada miembro del Consejo y del Director General o Presidente.

- La selección, la retribución, el control y, en su caso, la situación de los directivos principales, y la supervisión de los planes de sucesión.

➢ El alineamiento de la retribución a los directivos principales y miembros del Consejo con los intereses de la sociedad y de los accionistas al largo plazo.

En muchos países el hecho de elaborar y divulgar una declaración relativa a la política retributiva de los miembros del Consejo y directivos principales es considerado como una buena práctica. Este tipo de políticas especifican la relación entre retribución y rendimiento, además de que incluyen normas evaluables que enfatizan los intereses de la sociedad a más largo plazo frente a otras consideraciones a corto plazo. Las declaraciones de políticas usualmente tienden a establecer condiciones para efectuar pagos a miembros del Consejo. Con frecuencia se establece una serie de términos que deberán tomar en cuenta los miembros del Consejo y directivos principales, relativos al mantenimiento de las acciones de la sociedad y del comercio de las mismas así como los procedimientos a seguir en el ámbito de concesión y reajuste de precios de las opciones. En algunos países se considera como una buena práctica que la política retributiva y los contratos laborales de los miembros del Consejo y directivos principales se encomienden a un comité especial del Consejo compuesta en su mayoría por directores independientes, así mismo puede optar por un comité retributivo del cual queden excluidos los ejecutivos que formen parte de otros comités retributivos, pero esto podría generar conflictos de interés.

➢ Garantizar la formalidad y transparencia del proceso de propuesta y elección de los miembros del Consejo.

Los accionistas deben desempeñar un papel activo en el nombramiento y elección de los miembros del Consejo, además el Consejo debe desempeñar un papel esencial a la hora de garantizar que tanto este como otros aspectos relativos al nombramiento y elección sean respetados. En los países aliados de la OCDE, el proceso de nombramiento puede variar y el comité de nombramiento tiene la responsabilidad de garantizar que los procedimientos sean transparentes, del mismo modo este Consejo juega un papel clave a la hora de seleccionar a los posibles candidatos los cuales deben estar dotados de conocimiento y experiencia para aportar con valor a la sociedad.

➢ El control y gestión de conflictos potenciales de interés entre directivos, miembros del Consejo y accionistas, incluida la utilización indebida de los activos de la empresa y los abusos en operaciones de partes vinculadas.

El Consejo debe supervisar periódicamente los sistemas internos de control esto incluye informes financieros, el uso de los activos de la sociedad y vigilar que no se realicen operaciones abusivas de partes vinculadas. A veces este tipo de funciones se lo asigna al auditor interno quien deberá estar en contacto con el Consejo. En si el Consejo debe fomentar la denuncia de comportamientos poco éticos o contarios a la ley sin temor a represarías, la existencia de un código ético ayuda a que este proceso se cumpla.

- Garantizar la integridad de los sistemas de presentación de informes contables y financieros de la sociedad, incluida la auditoría independiente, y la disponibilidad de sistemas de control adecuados y, en particular, de sistemas de gestión del riesgo, de control financiero y operativo, y garantizar la adecuación de estos sistemas a la ley y a las normativas aplicables.

El Consejo es el encargado de garantizar la integridad de los sistemas para presentar los informes, para lo cual el Consejo deberá aplicar cadenas claras de responsabilidad y rendimiento de cuentas en la organización. El Consejo también deberá garantizar la supervisión apropiada por parte de la Alta Dirección, esto se lleva a la práctica creando un sistema de auditoria interna que informe directamente al Consejo. En algunas jurisdicciones se considera como una buena práctica que los auditores internos presenten sus informes a un comité de auditoría independiente dentro del Consejo.

- La supervisión del proceso de revelación de datos y de las comunicaciones.

En la materia de divulgación y comunicación el Consejo es el encargado de establecer claramente las funciones y responsabilidades del mismo Consejo y de la Dirección. En algunas empresas es común que se emplee la figura de un responsable de relaciones de inversión que informa directamente al Consejo.

4.9.8.3.5. El Consejo deberá tener la posibilidad de realizar juicios objetivos e independientes sobre cuestiones relativas a la sociedad.

El Consejo debe estar capacitado para hacer juicios de valor objetivos y así cumplir su deber de controlar el rendimiento de los directivos, prevenir la aparición de conflictos de intereses y establecer un equilibrio entre las exigencias de la sociedad. Para lograrlo deberá existir independencia del Consejo para esto un número de miembros del Consejo deberá mantener una relación de independencia con la Dirección, la mejor manera de lograrlo es

separar los cargos de Director General y Presidente, o si estos cargos recaen sobre la misma persona se puede designar un Director Principal sin funciones ejecutivas que convoque o presida las sesiones con otros directores. Esto se fundamenta como una buena práctica puesto que puede contribuir a establecer un equilibrio adecuado entre poderes, aumentando la posibilidad de rendición de cuentas que mejore la capacidad del Consejo para adoptar decisiones con independencia del mismo. La objetividad en muchos casos dependerá de que un número suficiente de miembros del Consejo no sean empleados de la sociedad ni de ninguna de sus filiales, y que carezca de vínculos familiares de otro tipo. Es importante también que los miembros del Consejo no tengan ninguna relación con los accionistas especialmente con los que poseen mayor poder. En si este nuevo órgano, el Consejo independiente puede llegar a tomar decisiones más objetivas para la sociedad y pueden evaluar el rendimiento del Consejo y la Dirección, así mismo puede desempeñar un papel muy importante en el ámbito de los intereses de la Dirección; de la sociedad y de sus accionistas evitando vayan en direcciones opuestas, tomando en cuenta temas como: la retribución a directivos, la planificación de la sucesión, los cambios en el control de la sociedad, los mecanismos de defensa frente a las adquisiciones de gran volumen y la función de auditoria.

- Los Consejos deberán considerar la posibilidad de designar un número suficiente de miembros no ejecutivos del Consejo, con capacidad para realizar juicios independientes sobre tareas en las que pueda existir un conflicto potencial de intereses. Entre las citadas responsabilidades clave figuran, por ejemplo, la de garantizar la integridad de los sistemas de presentación de informes financieros y no financieros, el examen de las operaciones de partes vinculadas, el nombramiento de los miembros del Consejo y directivos principales, y la retribución a dichos miembros.

A pesar de que la presentación de informes, retribución y nombramientos es responsabilidad del Consejo, algunos miembros independientes no ejecutivos del Consejo pueden proporcionar garantías adicionales a los agentes de mercado en relación con la defensa de sus intereses.

- En caso de que se creen comisiones dentro del Consejo, el mandato, la composición y los procedimientos de trabajo de éstas deberán quedar claramente definidos y ser revelados por parte del Consejo.

A pesar de que los comités pueden mejorar el trabajo del Consejo, puede existir una duda en relación con la responsabilidad colectiva de determinados miembros del Consejo mismo. Por lo tanto para evaluar la efectividad de los comités es importante transmitir al mercado una imagen completa y clara de su propósito, sus deberes y composición. Igualmente se deberá delimitar las responsabilidades de los comités y del mismo para evitar confusiones.

- Los miembros del Consejo deberán tener la posibilidad de comprometerse de manera efectiva con sus responsabilidades.

Es aconsejable que los miembros de un Consejo no pertenezcan a tantos Consejos ya que puede afectar su rendimiento, por este motivo las sociedades deben estudiar si la pertenencia a varios Consejos es compatible con el desempeño eficaz del Consejo y dar a conocer esto a los accionistas. En algunos países se ha dictaminado el número de Consejos a los que la misma persona puede pertenecer, de esta forma los miembros del Consejo serán más confiables y legítimos para los accionistas. Con el fin de mejorar las prácticas del Consejo algunas jurisdicciones han optado por implantar en las sociedades programas de formación y autoevaluación voluntaria para los miembros del Consejo, esto haría que los miembros del Consejo adquieran aptitudes apropiadas hasta su nombramiento y que permanezcan al tanto de los nuevos reglamentos y leyes.

4.9.8.3.6. Para poder cumplir con sus responsabilidades, los miembros del Consejo deberán tener acceso a una información precisa, relevante y oportuna.

Es básico que para el Consejo tome cualquier decisión disponga de la información relevante a su debido tiempo, por lo general los miembros del Consejo sin poder ejecutivo tienen el mismo acceso a la información que los directivos principales dentro de una sociedad y la posibilidad de recurrir al asesoramiento externo independiente a expensas de la sociedad. Es relevante que los miembros del Consejo tengan claro que para poder cumplir sus responsabilidades deben contar con la información necesaria y puntual.

5. Principios de Gobierno Corporativo de la CAF

5.1. Derechos y trato equitativo de los accionistas

Este principio contempla los derechos reconocidos de los accionistas ya que en gran medida tales derechos se toman en cuenta en la legislación de cada país. Estos derechos son tratados en su reconocimiento y aplicación los cuales deberán ser establecidos y reconocidos en los estatutos de las empresas.

5.1.1. Principio de igualdad de voto

Este es un principio básico en una sociedad ya que muestra la proporción que debe existir entre el porcentaje de participación en el capital con los correspondientes derechos de voto. "El principio general reconoce el derecho de una acción un voto, o la igualdad entre acción y voto de modo que de una misma participación en el capital social de una compañía se le debe atribuir los mismos derechos de voto." (CAF, 2004)

Todo lo que vaya en contra de este principio puede considerarse como una forma de blindaje anti OPAs en lo que los intereses del colectivo de accionistas los más significativos pueden ser contrapuestos a los accionistas minoritarios. Esto se traduce claramente en el hecho de introducir de manera estatutaria limitaciones al número máximo de votos que pueda emitir un accionista con independencia de su particiáción accionaria. Por esto la sociedad deberá evitar que exista discriminaciones, ya que todo accionista ordinario deberá tener el mismo derecho a voto.

5.1.1.1. Derecho a la no dilución de la participación en el capital de la sociedad

Casos como la apropiación indebida de las utilidades generadas por la empresa por parte de los directores, accionistas y miembros de la alta gerencia, es algo que muy preocupante y que requiere atención. En ocasiones en la empresa se puede realizar operaciones que afecten a los derechos de los accionistas minoritarios, esto puede ser ampliación de capital o una fusión, pero este tipo de operaciones deberán ser claramente explicadas en el informe previo del Directorio el cual debe contar con la opinión de un asesor externo acerca del tema, este asesor es nombrado por los miembros independientes del Directorio. Finalmente este informe deberá ser presentado a los accionionistas con el fin de esclarecer las operaciones de la empresa y lograr que se respeten los derechos de los mismos. Tanto empresas grandes, empresas listadas, sociedades anónimas abiertas y empresas cerradas

deberán emplear el informe del Directorio y publicitarlo, y este tipo de empresas deben contar con la opinión de un asesor externo con excepción de las empresas cerradas.

5.1.1.2. Fomento de la participación e información de los accionistas

En muchas empresas existe deficiencias en la parte de comunicación entre el Directorio y los accionistas, y esto impide que los accionistas puedan hacer respetar sus derechos tanto políticos como económicos. Por esta razón, la empresa debrá tener claramente establecidos los causces precisos para facilitar la comunicación con los accionistas igualmente que los accionistas pueden acercarse en el caso de requerir información o aportar con alguna opinión o algún tipo de cuestión asociadas a su condición de accionistas. Para que la empresa logre captar con eficiencia los requerimientos de sus accionistas deberá crear un departamento específico para lograrlo.

Las empresas tanto listadas, anónimas y abiertas que no coticen en Bolsa, pero que poseean una gran cantidad accionaria de más de cincuenta accionistas deberán cumplir esto. Los accionistas estan en todo su derecho de formular preguntas o solicitar que se examinen los documentos simpre y cuando estos documentos no contengan información de carácter confidencial para la compañía o relativos a secretos industriales, además las sociedades deben responder a las preguntas que realizan sus accionistas y atender a las sugerencias y comentarios siempre que sea posible ya sea en forma grupal o individual. Tanto las grandes compañías, las empresas listadas, sociedades anónimas y abiertas y empresas cerradas deberán tener una eficiente comunicación con los accionistas, y en todas deberán crear un departamento epecífico aunque para las empresas cerradas esto no es un requerimiento obligatorio.

5.1.1.3. Causes electrónicos y difusión de comunicación y difusión de información a tráves de la página web corporativa

Las empresas usualmente hacen uso de medios de comunicación tradicionales, pero las grandes compañías y las empresas listadas con una gran base accionaria han empezado a utilizar nuevas tecnologías de cominicación a distancia como es el caso del correo electrónico, una página web corporativa la cual debera contener información relevante de la empresa como: estatutos, reglamentos, estructura y organización de la sociedad entre otras cosas. Tambien la empresa puede usar la página web corporativa para la convocatoria de la Asamblea, y se adjuntará a la misma la información y documentación

complementaria para que se ralice la Asamblea. “Se considera a su vez conveniente el desarrollo de un sistema de alarmas que permita informar a timpo real al accionista o inversores por medio de correro electrónico de las informaciones y contenido que se publique en el sitio web.” (CAF, 2004: 19)

En el caso de las sociedades anónimas y abiertas y las no cotizadas que posean una gran base accionaria que dispongan de página web, deberán considerar establecer una zona de acceso restringido a socios o accionistas con el fin de facilitar la información de la sociedad. Por último, para facilitar el flujo de comunicación entre una sociedad cualqueira que esta sea y sus accionistas, sería conveniente que cuenten con un registro de accionistas que permita de una manera más eficiente establecer un cauce electrónico de comunicación directo y flexible, simpre y cuando el Directorio y la Asamblea de Accionistas lo aprueben. En el caso de las empresas cotizadas es conveniente que estas se fijen como objetivo la identificación de los accionistas detrás del capital flotante. (CAF, 2004:19)

5.1.1.4. Las transmisión de las acciones

Es frecuente que cuando se suscriben determinados pactos entre accionistas se limite la transmisibilidad de acciones. “ Con carácter general, deberá hacerse conocer a los mercados el regimén de transmisión de las acciones mediante su inclusión en la información y documentación pública societaria.” (CAF, 2004: 19)

Usualmente las emprezas cotizadas tienden a emplear mecanismos de protección frente a las tomas de control hostiles, sin embargo la tendencia en los últimos años se inclina a reducir este tipo de blindajes estatutarios o por pacto entre accionistas. Ha llegado una nueva etapa en la cual se valora cualquier medida adoptado frente a los abusos cometidos contra los accionistas minoritarios. Una de estas es la eliminación de los blindajes anti OPA puesto que la empresa se vuelve más susceptible de ser objeto de una OPA y por tanto más atractiva. Existen varios ejemplos prácticos de lo que podría considerarse como blindajes anti OPA como:

> “requerimietos de un número mínimo de acciones para ser Director, número mínimo de años como Director para ser presidente del Directorio, limitación del número de votos que un accionista puede emitir independientemente del número de acciones que posea, requisitos de nacionalidad para ser accionista y director,

> contratos blindados de altos ejecutivos sin conocimiento de la Asamblea de accionistas." (CAF, 2004:20)

Desde la perspectiva de Gobierno Corporativo no se debería admitir la existencia de reglas estatutarias singulares en esta materia ni para las cláusulas limitativas o que obstaculicen las OPAs en la práctica ni para aquellas que favorezcan su presentación. Si se emplea un régimen de OPAs en una emprea se debe establecer si en una sociedad puede existir cambios en la estructuras societarias especialmente si es cotizada, esto lleva a que el que adquiere una acción debe lanzar una OPA a todos los accionistas que no concientan el cambio de control por el mismo precio en que se adquirio la acción. Por otro parte las empresas no cotizadas en bolsa o aquellas que los accionistas de control se han retirado de la negociación bursátil, se deberá establecer por medio de pactos entre accionistas y en el caso de que un accionista con alta participación con su transmisión cambie el control de la sociedad, entra en juego el derecho de coventa, "entendido como la obligacipon que tiene el adquiriente de ofrecer la compra a los accionistas minoritarios de sus títulos, en todo o en parte dependiendo de que la adquisición se haga por todo o parte del capital social." (CAF, 2004:20)

5.1.1.5. La Asamblea General de Accionistas

5.1.1.5.1. Función y competencia

En un compañía el órgano de gobierno más importante y supremo es la Asamblea General de Accionistas, por este motivo los estatutos de la sociedad deben considerar esto y atribuirle las funciones fundamentales de gobierno de la sociedad, la competencia para adoptar toda clase de acuerdos y todo tipo de medidas que reclamen el cumplimiento de los estatutos y el interés común de los asociados. Las facultades de este órgano de gobierno son:

> "aprobación de las cuentas anuales, aprobación de la gestión del Directorio y la propuesta de aplicación del resultado, el nombramiento y la separación de los miembros del Directorio, designación de los autores externos, aprobación de la política de remuneración del Directorio y Alta Gerencia, la venta o pignoración de activos estratégicos y la aprobación de las operaciones de fusión o escisión de la compañía." (CAF, 2004:21)

5.1.1.5.2. Reglamento de régimen interno y funcionamiento de la Asamblea General de Accionistas

Todas las empresas y en especial las grandes compañías deben contar con un reglamento de régimen interno de la Asamblea, este tendrá como objetivo regular el régimen de organización también servirá como fundamento de la Asamblea, y contendrá el régimen de convocatoria, preparación, información, concurrencia, desarrollo y ejercicio de los derechos políticos. Se recomienda a las compañías anónimas y abiertas que aunque no coticen en una Bolsa de Valores y que tengan una gran base accionaria, deberían también contar con un reglamento de la Asamblea.

El Directorio es el encargado de realizar y proponer el nuevo reglamento y este deberá ser aprobado por la Asamblea este puede proponer modificaciones. En esta parte resulta importante la determinación del quórum necesario en la Asamblea para la aprobación o modificación de dicho relamento. Aunque hay que considerar que a veces establecer un quórum reforzado puede conceder un derecho de veto a algunos minoritarios sobre la decisión del reglamento, esto podría paralizar el ajuste gradual de este reglamento a las necesidades de la compañía o las mejoras que se pueden dar en materia de Gobierno Corporativo.

5.1.1.5.3. Clases y convocatoria

La Asamblea de accionistas deberá ser celebrada dentro del plazo establecido en los estatutos de la empresa, nunca debe sobrepasar de los tres meses primeros del año siguiente al cierre del ejercicio anual de la sociedad. Además en los estatutos se deberá fijar la fecha y hora concreta en la cual se dará la celebración anual, esta puede ser en el domicilio social o en la oficina principal de la compañía. En algunos juntas pueden surgir temas de interes para la empresa que requieran atención, el Directorio podrá convocar a una Asamblea extraordinaria y deberá ser convocada cuando lo pidan los accionistas que representen una participación significativa en el capital social de la empresa , la Asamblea deberá realizarse en el plazo de un mes desde que el Directorio ordeno su realización.

Muchas empresas compiten por lograr que cada vez más y más accionistas asistan a la Asamblea y con esto lograr que el apoyo en la gestión del Directorio sea más eficiente, pero el escaso tiempo ente la convocatoria y la celebración de la Asamblea afecta el cumplimiento de este principio. Para evitarlo el Directorio deberá convocar a Asamblea

con un plazo suficiente de anticipación, y considerando los plazos fijados en los estatutos en el cual se podrá establecer los plazos mínimos de publicación y difusión de los anuncios de convocatoria.

La importancia de la Asamblea extraordinaria se concentra en los temas que se tratarán y se debe procurar que los documentos sean comprensibles y no tan extensos esto deberá estar supervisado por el Directorio. “Además, los medios obligatorios previstos en la Ley la compañía deberá tratar de asegurar la máxima difusión y publicidad de la cnvocatoria” (CAF, 2004:23), para lograrlo es recomendable usar medios tradicionales como medios electrónicos.

Los accionistas pueden introducir temas en la agenda y el Directorio responderá solo a aquellas solicitudes que esten apoyadas como mínimo por un porcentaje comprendido entre el diez y el cinco porciento del capital social, pero este porcentaje puede ser modificado por cada empresa dependiendo del grado de concentración de la propiedad. El Directorio también deberá encargarse del anuncio de convocatoria el cual deberá informar el lugar, la fecha y la hora de reunión, la agenda del día y las propuestas de acuerdos así como la forma y el lugar en que que se ponde a disposición de los accionistas la documentación relativa a las propuestas. Por último, los puntos de la agenda deberán precisarse para facilitar su comprensión, su análisis evitando la votación conjunta de temas que deben resolverse individualmente.

5.1.1.5.4. Derecho de información de los accionistas con carácter previo a la celebración de la Asamblea General y durante el desarrollo de la misma

El principio de transparencia es algo necesario de mantener en las relaciones de la empresa con los accionistas, de modo que el ejercicio del derecho de información sólo podra ser modificado por razones justificadas. Los estatutos de la empresa deben contemplar que de la antelación con la que se notifique la Asamblea la extención de la información solicitada dependerá de ello, y los accinistas pueden solicitar información ya sea por medios convencionales o nuevas tecnologías. El Directorio es el encargado de facilitar la información requerida y en algunos casos la información podría denegarse en el caso que sea irrazonanle, irrelevante para la marcha o intereses de la compañía o confidencial. En el caso de que la información se solicite por un porcentaje significativo del capital de la compañía el Directorio debe facilitarla.

Es aconsejable que el Reglamento de Régimen Interno de la Asamblea prevea que en el momento de acceder al local donde se celebre la reunión se debe facilitar a los accionistas que lo requieran información acerca de las propuestas e información financiera. Así mismo hay que tomar en cuenta que los estatutos de la empresa permiten que los accionistas durante la Asamblea puedan pedir información o aclaraciones acerca de los asuntos que esten dentro de la agenda.

5.1.1.5.5. Inversores institucinales y accionistas significativos

Los accionistas institucionales juegan un papel muy importante en el ámbito del Gobierno Corporativo por este motivo la legislación debe recoger adecuadamente los distintos tipos de accionista institucional, su supervisión y el régimen de su participación el mercado de capitales y en las empresas. Los inversores instiucionales tienen una participación pasiva en la región andina por esto deben ser inducidos a ejercitar sus derechos de propiedad de una manera más activa y siempre informados.

Al ser los inversores institucionales y accionistas significativos no representados en el Directorio, las grandes compañías deberían ofrecerles posibilidad de que en la página web corporativa se revele la política de participación en la Asamblea y explique de como sería su voto en relación a los puntos tratados en la agenda.

En este caso la comunicación entre los inversores institucionales y accionistas significativos con las empresa es crítico y por lo tanto es un punto donde debe intervenir el Gobierno Corporativo. En cuanto a esto es importante tambien definir la participación significativa, la cual debe referirse a acciones de relevancia que aunque no participen en el Directorio deben mantener una participación que no sea inferior al diez porciento del capital social durante un periódo de tiempo razonable.

5.1.1.5.6. Fijación de las reglas de desarrollo de la Asamblea

El Reglamento de Régimen Interno de la Asamblea debe establecer normas de organización, constitución u desarrollo de la misma. Se recomienda formar una mesa de la Asamblea, integrada por el presidente y secretario y otras personas como miembros del Directorio será encargada de admitir a los accionistas a la reunión, examinar los poderes o la legitimatización de los representantes, formar la lista de asistentes y resolver las dudas

sobre ella y al iniciar la sesión dirigir los debates, mantener el orden y levantar el acta correspondiente. (CAF, 2004:26)

5.1.1.5.7. El quórum y las mayorías exigibles

En algunas legislaciones se establece el quórum necesario para llevar a cabo la Asamblea, por este motivo en algunos casos no se requiere que esto se especifique en los estatutos de la empresa, pero es importante mencionar que para casos especiales como acuerdos que se refieren a la venta o pignnoración de activos estratégicos, así como las fusiones, escisiones y otro tipo de operación corporativa que afecte de alguna manera a los derechos de los accionistas minoritarios, es recomendable que el quórum para tomar decisiones importantes de la empresa sea del cincuenta o sesenta por ciento del capital social de la empresa, y en el caso de que exista quórum reforzado deberá primero estar establecido en los estatutos de la sociedad.

5.1.1.5.8. Intervención de los accionistas

En la Asamblea algunos accionistas deben tener la oportunidad de formular preguntas sobre algún punto de la agenda, siempre y cuando estos sean de interés social y propio de la competencia estatutaria y legal de la Asamblea. Igualmente los estatutos deberán contemplar la posibilidad de que los accionistas puedan solicitar en la Asamblea el cese o el ejercicio de acciones de responsabilidad contra los miembros del Directorio, sin que esto este incluido en la agenda de la Asamblea.

5.1.1.5.9. La regulación de la representación y mecanismos de delegación de voto

Los estatutos y reglamento de la Asamblea deben permitir que todo accionista con derecho a formar parte de la Asamblea pueda hacerse representar por otra persona que el mismo accionista designe. En algunos el coste para el accionista para participar en la Asamblea es muy alto, por esto las compañías deben intentar reducir este coste, para lograrlo pueden incluir mecanismos de voto electrónico, facilitando que los accionistas emitan su voto a distancia. En los casos en que los accionistas no puedan emitir su voto a distancia las empresas deben establecer mecanismos seguros y sencillos para lograr que los accionistas emitan su voto, y a su vez la empresa debe asegurarse de que el voto que emitan los representantes sea a corde a las instrucciones recibidas. Además “los estatutos deberán reconocer la agrupación de accionistas para votar e incluso la posiblidad de nominar a un

representante para que actúe en su nombre como miembro de pleno derecho del Directorio." (CAF, 2004:29)

5.1.1.5.10. La regulación del derecho de voto la votación

Los estatutos de una empresa no deben obstaculizar el voto a distancia y se debería optar por mecanismos como el voto a través de correspondencia postal u otro sistema de votación a distancia, con independencia del voto eletrónico. Las entidades depositarias tienen la obligación de informar a los propietarios de las acciones acerca de la convocatoria y la agenda de la Asamblea General de Accionistas.

5.1.1.5.11. Delegación en blanco

Una de las prácticas más permisivas es la de conceder delegaciones de voto en blanco a favor de miembros del Directorio o de las entidades depositarias, en donde el accionista además de delegar el voto deje el mismo a voluntad de su representante. En ocasiones el accionista no da instrucciones precisas al representante mostrando que no parece tener una voluntad clara acerca del mismo, es vital evitar que este voto tienda estar a favor de alguna persona en específico y por esta razón la compañía debe procurar que no haya delegaciones en blanco de los accionistas.

5.1.1.5.12. Voto de los miembros del Directorio

En algunas jurisdicciones lo aconsejan ya que no es recomendable que "ni el Directorio ni sus miembros individualmente o los miembros de la alta gerencia puedan representar a accionistas en la Asamblea ni incluso a inversores institucionales o a empleados por planes sobre acciones." (CAF, 2004:30) A pesar de que se aplique esta medida lo que puede suceder es que se designe a un representante que no este desvinculado totalmente del Directorio o de la Alta Gerencia, por esto los estatutos deben asegurar que las solicitudes públicas de representación que se formulen se hagan a favor de personas ajenas al mismo. En el caso de que el Directorio y sus miembros o los miembros de la Alta Gerencia representen a un accionista los documentos de solicitud y delegación deberán ser públicos y deberán incluir los puntos de la agenda.

5.1.1.5.13. Asistencia de otras personas además de los accionistas

En la actualidad la Asamblea se ha constituido como un órgano mucho más dinámico, por este motivo los miembros del Directorio podrán asistir a la Asamblea, pero si los mismos no asisten esto no afecta a la constitución de la Asamblea. El presidente de la Asamblea podrá autorizar la presencia de otras personas que juzgue conveniente aunque la Asamblea como conjunto podrá revocar dicha autorización. En el transcurso de la Asamblea el ejecutivo principal debe informar acerca de la marcha de los asuntos de la sociedad en la Asamblea, también es conveniente que para facilitar la información y aclaraciones de los accionistas deberá asistir el auditor de cuentas, el presidente de la comisión de auditoria y control y el de comosión de nombramientos y retribuciones, asi como los ejecutivos principales.

5.2. El Directorio

5.2.1. La necesidad de tener un Directorio

Es admisible que según la naturaleza de cada sociedad la administracion fuera encomendada a distintas variantes de órganos de administración como un administrador único, varios administradores solidarios o mancomunados o un Directorio. Desde el ámbito de Gobierno Corporativo se recomienda que las sociedades cuenten con un ógano de carácter colegiado como el Directorio, el cual deberá tener una estructura definida y una dimensión adecuada al tamaño y a las necesidades de gobierno de la sociedad. Existen varias ventajas de contar con un Directorio en la empresa como:

> " toma en consideración de distintos puntos de vista y opiniones dado al carácter deliberante del Directorio, la profesionalización de la administracipon societaria, la preparación de una sociedad hára la convivencia con distintos accionistas, la colegiación en la toma de decisiones societarias, y por supuesto, el incremento de la formalidad y profesionalidad con la que la sociedad es percibida por terceros." (CAF, 2004:32)

Aunque para instaurar un Directorio implique la necesidad de abordar asuntos complejos relacionados con su organización, composición, tamaño, creación de comités, definición de facultades y funciones entre otras, las ventajas de contar con un Directorio compensan con mucho el esfuerzo realizado para lograr su creación. Vale la pena mencionar que es

recomendable que la composición de los miembros del Directorio guarde una cierta simetría con la estructura accionaria de la empresa.

5.2.1.1. Atribución de funciones de supervisión y definición de estrategia al Directorio carácter indelegable de algunas funciones

Los estatutos de la sociedad deben definir la misión del Directorio y las funciones indelegables del mismo. La función general es la de supervisión y control,

> " el Directorio es el máximo órgano de administración de la compañía al que corresponde la representación, la dirección y supervisión de la misma, así como la realización de cuantos actores resulten necesarios para la consecución del objeto social. El Directorio tiene como principal misión el gobierno, supervisión, y la evaluación, delegando la gestión ordinaria de la compañía en los órganos ejecutivos y en el equipo de dirección, y concentrando su actividad en la función general de supervisión y control. "(CAF, 2004:33)

En las grandes compañías entre las funciones de supervisión del Directorio es cuidar el cumplimiento de la política de comunicación e información con los accionistas y con los demás que son los grupos de interés como mercados, empleados, proveedores, clientes, comunidad y opinión pública en general. El Directorio y sus funciones deberán estar direccionadas a cumplir el principio de protección de los intereses de los accionistas en especial de los minoritarios. Además las empresas y su Directorio y su Gobierno Corporativo deben atender a la creación de valor, no sólo en el corto plazo sino también en el medio y al largo plazo mediante su desarrollo permanente que asegure la competitividad de la empresa y viabilidad futura. En esta parte cobra vital importancia el diseño y la supervisión efectivo de Directorio de un plan de sucesión del presidente del Directorio y del ejecutivo principal.

5.2.1.2. Regulación del funcionamiento del Directorio mediante un reglamento de régimen interno de organización y funcionamiento

El Gobierno Corporativo en la actualidad brinda la oportunidad de revitalizar y dinamizar la actuación de los Directorios, permitiendo que sus integrantes actuen de forma activa mediante el requerimiento de la información necesaria para poder emitir su opinión y voto de forma razonada y justificada. Tanto las grandes compañías como las empresas listadas

deberán contar con un Reglamento de Régimen Interno que regule la organización y funcionamiento del Directorio, este reglamento deberá ser aprobado por el propio Directorio. Si se llega a omitir este reglamento "todo indicaría que la asunción por esa sociedad de las medidas de Buen Gobierno Corporativo busca más bien un efecto cosmético respecto a esta materia, y no institucionalizar una verdadera división de poderes y una eficiente estructura de control." (CAF, 2004:35)

5.2.1.2. Dimensión del Directorio

Es recomendable que el número de miembros del Directorio sea justo puesto que si el número es excesivamente amplio pierde de forma significativa su nivel de efectividad.

> "El Directorio estará compuesto por el número de miembros establecido en los estatutos sociales o que esté dentro de los márgenes fijados en este. Corresponde a la Asamblea General la determinación del número de directores dentro de los límites mínimo y máximo fijados en los estatutos sociales. la dimensión dependerá de la propia compañía, lo que se justifica es nombrar un número de cinco a siete miembros, sin que normalmente el Directorio deba tener nunca más de once miembros. En el caso de una gran compañía este número podría ser elevado hasta quince ya que no parece que las necesidades reales de la gestión y gobierno de la compañía pudieran llegar a exigir un número superior." (CAF, 2004:35)

El presidente del Directorio no deberá tener voto dirimente y es recomendable que el número de directores fuera impar para evitar la formación de empates. En algúnos países se suele nombrar directores suplentes esto deberá ser regulado en los estatutos de la empresa.

5.2.1.3. Categorías de miembros del Directorio

El Directorio deberá contar con varias categorías de miembros cada una de estas representará distintos intereses de acuerdo al origen de su nombramiento. Estas categorías son: directores internos o ejecutivos estos son los que tienen competencias ejecutivas y funciones de alta dirección de la compañía o de sus participantes, directores externos son los que no estan vinculados con la gestión de la empresa representan el conjunto de intereses en general esta se divide en dos tipos estos son los directivos independientes estos son propuestos por titulares o participantes significativos, directores independientes estos

son aquellos que tiene reconociemiento profesional que puedan aportar con su experiencia y conocimiento para la mejor gestión de la compañía.

Gracias a la existencia de estas categorías de directores se hace más facil lograr un equilibrio entre directores que dan impulso a la empresa, los internos y los que deben frenarla cuando sea necesario y advierten de riesgos, estos serían los independientes. Esto es aplicable a todo tipo de empresas cambia un poco en sociedades cerradas y en especial las de carácter familiar, y se logra mediante el protocolo de familia.

5.2.1.4. Nombramiento

La Asamblea General de Accionistas es la encargada de seleccionar a los miembros del Directorio, los cuales deberán ser elegidos bajo ciertos criterios como: profesionalidad, prestigio, profesional y conocimiento. Se debe emplear varias combinaciones de las opciones para proponer candidatos y emplear alguno de los mecanismos de voto como el electoral, acumulativo, mayoría simple, nombramientos por la minoría, listas cerradas, elección individual, cooptación entre otras. Los requisitos que debe tener un Director deberán estar especificados en los estatutos de la empresa, en el mismo se debe establecer en las normas internar un procedimiento de selección y propuesta de los miembros del Directorio en la que no haya intervención de los directores internos especificamente en la selección de directores externos.

Entre los requisitos que se deben fijar esta: prestigio profesional, calificación, edad, no desempeñar cargos o funciones de empresas competidoras, no pertenecer simultaneamente a más de cinco directorios, no desempeñar cargos en empresas que sean clientes o proveedoras y no estar inmerso de manera directa o indirecta en procedimientos judiciales de Directorio.

Las propuestas de nombramiento de directores deberán incluir un número de directores que sean representativos en la estructura del accionario en el capital social, además en los estatutos sociales se debe tratar que el nombramiento de miembros de representación de capital flotante es decir los accionistas minoritarios corresponde a los miembros independientes del Directorio y se debe actuar en beneficio de estos. El Directorio al ejercer la propuesta de nombramiento de directores logra que los directores externos representen una amplia mayoria.

Los directores independientes juegan un gran papel ya que tienen la misión de velar por los intereses de la sociedad y en particular por los intereses de los accionistas minoritarios. Para nombrarlos se debe considerar que los miembros no hayan tenido ningún tipo de relación con la empresa ni ser director de otra empresa que tenga directores no independientes, no tener relación de parentesco póximo con los ejecutivos ademas deben contar con un perfil profesional y personal que de confianza a los accionistas.

Delo mismo modo los estatutos de la empresa deben de contemplar la relación de causales de cese de los directores "de modo que se asegure el mantenimiento en el puesto de los mismos, en particular de los externos no independientes, durante el periodo para el que hayan sido elegidos." (CAF, 2004:42)

El Directorio no podrá sugerir a la Asamblea el cese sino existe alguna causal determinante respaldada por los estatutos de la empresa y por el informe de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones. En cado de que algún Director dejará de cumplir con sus funciones y si llegara a causar algún daño al prestigio y buen nombre de la compañía deberá demitir de su cargo. Los directores deberán poner su cargo a dispocisión del Directorio en casos como:

> "Si fueran ejecutivos, en cuanto cesen en los puestos a los que estuviese asociado su nombramiento como director, cuando se vean incursos en alguno de los supuestos de incompatibilidad o prohibición legalmente previstos, en los supuestos en que su permanencia en el Directorio pueda afectar negativamente al funcionamiento del mismo o al crédito y reputación de la compañía en el mercado, o pueda poner en riesgo los intereses de la misma, en el caso de un director no independiente, cuando el accionista cuyos intereses accionariales represente en el Directorio se desprenda de su participación en la compañía." (CAF, 2004:43)

5.2.1.5. Regulación de los deberes y derechos de los miembros del Directorio o Administradores

En la materia de Gobieno Corporativo tanto la regulación, los deberes de diligencia y lealtad de los miembros del Directorio o administradores son temas muy importantes.

> "El Buen Gobierno Corporativo exige no sólo defender a la compañía de la posible incompetencia o negligencia de los directores sino sobre todo en primer lugar, de

> los actos de apropiación indebida de los bienes de la compañías por parte de los directores y gestores de las mismas que en muchos casos han antepuesto sus intereses personales a los intereses societarios. ” (CAF, 2004:43)

En las legislaciones como las implementadas en la Comunidad Andina de Naciones referida a la responsabilidad de los administradores muestra muchas deficiencias, y presenta una sensación de impunidad. Puesto que no se encuentran desarrollados por via legal los deberes de los administradores, por este motivo se debería aplicar una revisión del régimen legal aplicado que debería ser puesto en practica por todas las sociedades y no sólo para grandes compañías o empresas listadas. Del mismo modo, los directores pueden emplear varios mecanismos para obtener ventajas injustificadas por esto se puede dar la sobrevaloración de la prima de control la cual es una característica de los mercados menos desarrollados y en los que no se implementa normas de Buen Gobierno Corporativo.

Los deberes que deberían estar contemplados en los estatutos sociales de las compañías que adopten los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo deberan ser: deber de diligencia o fidelidad, el director deberá cumplir los deberes impuestos por las leyes y los estatutos con fidelidad al interés social entendido como el interés de la compañía, que será el de la creación de valor en beneficio de los accionistas, deber de lealtad de los directores deberán obrar de buena fe en interés de la compañía con la honestidad y escrupulosidad del gestor de negocios ajenos.

No podrán servirse del nombre de la compañía o de su cargo en la misma para realizar operaciones por cuenta propia o de personas a ellos vinculadas, ni utilizar sus facultades para fines distintos de aquéllos para los que han sido nombrados. El director no podrá realizar inversiones ligadas a los bienes de la compañía o que haya tenido conocimiento por su cargo que resulten sea beneficioso para sí mismo para personas a él vinculadas, no podrá cobrar comisiones por la celebración de contratos entre la empresa y sus proveedores. Este tipo de transacciones entre la empresa y los miembros del Directorio o accionistas significativos son una manifestación de vicios y virtudes de una compañía por las que se perjudica a los accionistas minoritarios. Por último esta la comunicación y tratamiento de los conflictos de interés, el Directorio es responsable de comunicar a la Comisión de Nombramientos y Retribuciones o al Directorio cualquier situación que genere conflicto, directo o indirecto. Además en los estatutos de la empresa se debería preveer esto ya que si existiera algún conflicto, el director implicado no deberá votar en el

momento de valorar esta situación y estos conflictos deberán ser tomados en cuenta en el informe anual de Gobierno Corporativo.

Los deberes del Directorio y de las personas vinculadas al mismo en el caso de que el Directorio sea una persona jurídica, las personas vinculadas son: los directores de hecho, incluyendo directores ocultos, o de derecho, los liquidadores, los apoderados con poderes generales del director persona jurídica, las sociedades de su mismo grupo y las personas que respecto al apoderado del director o persona jurídica tengan la consideración de personas vinculadas a los directores de conformidad. En si los deberes del Directorio son: el deber de no competencia, este se compone de la doble obligación de información y de la imposibilidad de la prestación de servicios a la competencia en un plazo establecido a partir del cese, deber del secreto esto dictamina que en los estatutos se debería establecer reglas de secreto a los directores ya que los mismos en el ejercicio de su cargo y después del cese deberán guardar secreto de las informaciones de carácter confidencial.

Por otro lado los derechos que posee un Directorio son: el derecho de uso de los activos sociales en este dictamina que el director no podrá utilizar para su uso personal los activos de la compañía ni beneficiarse de su cargo al obtener una ventaja patrimonial que no corresponda a sus funciones, derecho de información para que el director pueda desempeñar sus funciones de la mejor manera el mismo podrá exigir no sólo la obtención de información relativa a los asuntos que se vayan a tratar, y no se deberá admitir excepciones por razón de confidencialidad, sino toda aquella que resulte relevante para el correcto ejercicio de su cargo y por último está el derecho de contar con auxilio de expertos ya que en los estatutos se debe contemplar la posibilidad de que los directores puedan pedir ayuda a expertos internos o externos de la empresa. (CAF, 2004)

5.2.1.6. La retribución de los directores

Para que la empresa funcione correctamente es necesario que el Director este suficientemente remunerado, ya que forzar las rebajas permanentes de la retribución de los directores no conducen a ninguna parte, y pueden ocasionar pagos injustificados sin control que son el origen de muchos problemas que acentúan la brecha de los intereses y motivaciones propios de accionistas minoritarios y los más significativos. En general los accionistas esperan que las remuneraciones a los miembros del Directorio no excedan lo que sea necesario para vincular a la empresa a personas competentes y por lo tanto las

remuneraciones deberán ser congruentes con el rendimiento del director en la empresa. Para lograr un mejor control en la retribución es necesario contar con la fijación de una política de retribución de los directores, esta deberá ser aprobada por la Asamblea, así mismo se deberá contar con un informe previo realizado por la Comisión de Nombramientos y Retribuciones. Al momento que la Asamblea fije la política de retribución deberá optar por adoptar medidas que permitan su mantenimiento, corrección o mejora y la facilidad de ajustar dicha política a los principios de moderación acorde con los rendimientos obtenidos en la empresa.

La retribución de los directores será transparente por esta razón el Directorio deberá incluir en la información anual y el informe anual de Gobierno Corporativo la información de la remuneración total y global percibida por los directores. En el caso de los directores internos es necesario que su remuneración se fije en función de los resultados de la empresa así como de su rendimiento individual, todo esto respaldado por la evaluación de las modalidades realizado por la Comisión de Nombramientos y Retribuciones. En el caso de los directores externos su remuneración deberá estar asociada a su dedicación y grado de responsabilidad.

5.2.1.6.1. La organización del Directorio

Este apartado hace referencia a los cargos que deben designarse entre los miembros y a las comisiones del Directorio. Es recomendable que el presidente del Directorio sea elegido entre los miembros externos del mismo y podría ser un director no independiente o un director independiente, esto evita que en la estructura de gobierno de la sociedad no exista una excesiva concentración de funciones o atribuciones de determinadas personas, es evidente que los riesgos de acumulación de poderes pueden ocasionar que existan prácticas irregulares que puedan culminar en escándalos financieros, por lo tanto la mejor opción para la empresa es la separación de cargos. Las competencias del Presidente del Directorio se deberán fijar en los estatutos y deberán constar: maneras para convocar al Directorio, formar la agenda de sus reuniones, presidir y dirigir los debates y hacer ejecutar acuerdos. Además es importante que en el Reglamento Interno del Directorio se reconozca un amplio campo de actuación en el desarrollo de los directorios, en este Reglamento de deberá aclarar los puntos a tratarse en la agenda y sobre otros asuntos que el Presidente determine como importante. En ocasiones al Presidente del Directorio le toca presidir la Asamblea General de accionistas, se debe considerar también que el Presidente del Directorio no

debería tener voto dirimente estatutariamente y se deberá prever que tal voto se ejecute en situaciones excepcionales en las cuales el número de miembros del Directorio quedara par. En el caso de que el cargo de Presidente del Directorio coincida con el de ejecutivo principal se deberá evitar la concentración de poder al elegir al vicepresidente del Directorio.

Un miembro del Directorio que puede llegar a sustituir al Presidente es el Vicepresidente el cual podrá ser nombrado por el Directorio, si es necesario se puede nombrar a uno o varios Vicepresidentes. Es recomendable que el mismo sea un miembro externo del Directorio de forma similar al Presidente en el caso de que el mismo sea ejecutivo, el Vicepresidente será un mecanismo de contrapeso de poder. Los estatutos de la empresa deberán prever sus funciones y determinar los supuestos en que el mismo sustituya al Presidente, las funciones del mismo no se deben limitar solamente a actuar en sustitución y deberá ser relevante en el caso de que el Presidente fuera ejecutivo principal de la empresa, en este caso podrá convocar al Directorio, firmar la convocatoria de la Asamblea General de Accionistas y presidir la sesión de evaluación del Presidente del Directorio.

Es relevante que exista un secretario en el Directorio el cual deberá gozar de cierta autonomía en su función para asegurar el cumplimiento de las medidas y recomendaciones de Gobierno Corporativo. Los estatutos así como el Reglamento de Régimen Interno del Directorio deberá recoger reglas de nombramiento y funciones del Secretario como:

> "conservar documentación social, reflejar debidamente en los libros de actas el desarrollo de las sesiones y dar fe de los acuerdos de órganos sociales, velar por la legitimidad formal y material de las actuaciones del Directorio y garantizar que sus procedimientos y reglas de gobierno se respeten y comprobar la regularidad estatutaria de las actuaciones del Directorio, cumplimiento de las disposiciones emanadas por organismos reguladores tomar en cuenta recomendaciones y velar por la observancia y cumplimiento de Gobierno Corporativo." (CAF, 200:50)

El Directorio podrá nombrar un Vicesecretario pudiendo ser o no Director, el mismo deberá asistir al Secretario y lo sustituirá en caso de ausencia, es recomendable que el mismo sea un experto en Derecho. Por la importancia de las funciones del Secretario es vital que el mismo tuviera cierta independencia y estabilidad, de tanto que su

nombramiento y remoción sea considerada por la Comisión de Nombramientos y Remuneraciones.

Para que exista un Buen Gobierno Corporativo es vital establecer una separación entre administración, gobierno y gestión. El Directorio deberá delegar la gestión ordinaria de la sociedad al equipo de gerencia concentrando su actividad en la supervisión, la separación entre la administración y la gestión se convierte en la función ideal para que cada uno funcione efectivamente. Los Directores son los responsables del control y la vigilancia de la empresa para que sea dirigida de manera eficaz, los gestores y ejecutivos profesionales no deberían ver alterada su actuación por injerencias del Directorio. El ejecutivo principal es el responsable de ejecutar las directrices y estrategia corporativa aprobadas por el Directorio, deberá asumir la supervisión e inspección de los servicios administrativos y sus competencias y sus funciones deberán estar establecidas en los estatutos. Se recomienda que el ejecutivo principal no sea además el Presidente del Directorio, pero el ejecutivo principal debería pertenecer al Directorio como una forma de garantizar la cercanía del conocimiento de los asuntos de la compañía y este será un Director Interno. El nombramiento del ejecutivo principal estará sujeto a régimen de selección propuesta por la Comisión de Nombramientos y Remuneraciones, en cuanto a su cese el Directorio podrá removerlo si la Comisión así lo sugiere, por último la retribución del ejecutivo principal dependerá de los resultados de la gestión de la compañía. (CAF, 2004)

5.2.1.6.2. Reglas sobre el funcionamiento, convocatoria y organización del Directorio

El Reglamento de Régimen Interno del Directorio deberá establecer reglas de convocatoria, periodicidad de las reuniones, procedimientos para su desarrollo y el alcance de su facultad de propuesta de candidatos al Director. Es adecuado que el Directorio apruebe al inicio de cada año un calendario concreto de sesiones ordinarias para el año en curso y la práctica de sesiones no presenciales del Directorio deberá limitarse a los casos o razones de necesidad urgente. Por esta razón el Directorio y sus Comisiones deberán reunirse las veces que sea necesario para el favorable cumplimiento de sus funciones, siempre que sea convocado por su Presidente o quien lo sustituya, además el Directorio deberá reunirse cuando lo soliciten dos o más directores, para fomentar la participación de los miembros del Directorio el mismo debe proporcionar la información suficiente de manera que los directores puedan tomar su decisión de manera justificada y razonada.

En materia de Gobierno Corporativo la asistencia de los directores titulares es fundamental, ya que los mismos deben ser nombrados por los accionistas para aportar conocimientos y experiencias a la sociedad. La sociedad deberá hacer pública la asistencia de los directores a las sesiones, y se debe colocar esto en el informe anual. Por último, una vez al año el Directorio deberá evaluar su trabajo por la razonabilidad de sus normas internas, la dedicación y rendimiento de sus miembros proponiendo si es necesario las modificaciones en su organización.

5.2.1.6.3. Comisiones del Directorio

El Directorio se puede dividir en áreas de las cuales se deberá responsabilizar a directores concretos, en el caso de las grandes empresas deberán contar con otras empresas para hacerlo. El Directorio en el caso de empresas con gran dimensión y complejidad deberá conformar comisiones, con el fin de ejercer ciertas funciones siendo las más frecuentes: Comisión de Auditoria y la Comisión de Nombramientos y Remuneraciones y en función de las características del negocio las sociedades verán la oportunidad de implementar la Comisión de Riesgos. Estas deberán estar compuestas por miembros externos y servirán de apoyo, estudio y tendrán la capacidad de informar y proponer al Directorio sobre materias de su competencia.

La Comisión de Auditoría deberá estar compuesta por un mínimo de tres y un máximo de cinco directores externos, a su vez deberá existir el comisario, revisor fiscal o el síndico, el Directorio designara el número de sus miembros para lo que tendrá en cuenta sus conocimientos, experiencia profesional, en el ámbito económico y financiero. Los miembros de la comisión cesarán cuando cesen como directores de la compañía o cuando así lo acuerde el Directorio. la principal función de esta comisión será asistir al Directorio en sus funciones de vigilancia mediante la evaluación de los procedimientos contables, la verificación de la independencia del auditor externo y la revisión de los sistemas de control interno. En resumen las competencias de la Comisión de Auditoría son:

> "informar a la Asamblea General de Accionistas sobre cuestiones que planteen los accionistas en materia de su competencia, proponer al Directorio para su sometimiento a la Asamblea, la designación del auditor externo y las condiciones de contratación o la revocación del mismo, supervisar los servicios de auditoría externa e interna, estar al tanto de las relaciones con los auditores externos y

> evaluar todas las cuestiones que puedan poner en riesgo su independencia, asegurar que los criterios contables vigentes en cada momento se apliquen adecuadamente en la elaboración de estados financieros que el Directorio presenta en la Asamblea, recibir el informe final de auditoría, conocer el proceso de información financiera y sistemas de control interno de la empresa, revisar las cuentas de la compañía, verificar que la información entregada a los mercados de valores se elabore conforme a los principios exigidos." (CAF, 2004:55)

La Comisión de Nombramientos y Retribuciones debe estar integrada por un mínimo de tres y un máximo de cinco directores en su mayoría externos, corresponde al Directorio ver el número de sus miembros y la designación de los mismos para lo cual es necesario considerar sus conocimientos y experiencia profesional.

> "La principal función de esta Comisión es asistir al Directorio en sus funciones de nombramiento, reelección, cese y retribución de los directores y de la alta gerencia de la compañía e informar de las operaciones con partes vinculadas y vigilar la observancia de las reglas de gobierno de la compañía, revisando periódicamente el cumplimiento de sus reglas, recomendaciones y principios." (CAF, 2004:55)

5.2.1.6.4. Competencia en materia de control de las operaciones vinculadas: autorización de operaciones vinculadas

Cuando existe la combinación de una estructura accionaria en la que se le da prevalencia a los accionistas de control y la ausencia de un marco jurídico que discipline la realidad, hace que las operaciones vinculadas sean la mayor preocupación para los accionistas minoritarios, por el riesgo que genera de un abuso o apropiación en su perjuicio y en beneficio de los accionistas significativos. Por esto la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, o el director externo independiente deberán hacerse cargo del conocimiento y valoración de cualquier transacción directa o indirecta que pueda realizarse entre la compañía y un accionista significativo, directores, miembros de la alta gerencia o empleados de la misma empresa, así como las partes vinculadas con el fin de impedir que estos puedan hacer uso de su posición para obtener ventajas especiales. Para que se apruebe este tipo de operaciones se requiere de un informe previoy de una mayoría calificada del Directorio que tendrá que ser más de las tres cuartas partes del mismo.

5.2.1.7. El control y la información de los Estados Financieros

El Directorio esta obligado a rendir y presentar los estados financieros utilizando adecuadamente los principios contables contenidos en las normas internacionales de información financiera tanto NIC como NIF o las aplicables con carácter general en el país de domicilio de la empresa. Del mismo modo, las operaciones vinculadas deberan ser incluidas en la información financiera así como la mención a la realización de operaciones off-shore y las primeras comunicadas como hecho relevante. Es importante que la empresa cuente con un Departamento con sistemas de Auditoría Interna, y el Auditor Interno deberá guardar una relación de independencia profesional respecto de la sociedad que lo contrata mediante su dependencia exclusiva de a la Comisión de Auditoría. Los estatutos de la empresa deben contemplar las reglas para el control y formulación de las cuentas, y deben vigilar las situaciones de suponer un riesgo para la independencia del Auditor Externo de la compañía.

El Auditor externo deberá mantener cierta independecia de la sociedad esto deberá ser redactado en el informe de auditoría, y deberán ser contratadas firmas auditoras de prestigio y no contratar para esto a personas no calificadas. Para que se logre la independencia del Auditor Externo se exige que se establezcan límites al período de su nombramiento con el fin de evitar exceso de vinculación entre las firmas auditoras, sus equipos de trabajo y la compañía auditada. La remuneración del auditor externo es aprobada por la Asamblea General de Accionistas y deberá ser incluida en la información pública de la sociedad, asimismo el Directorio deberá comunicar a la Asamblea tanto las decisiones y políticas de contratación y renovación de los Auditores Externos así como la remuneración del Auditor.

En los estatutos se deberían fijar tres reglas que se consideran relevantes: la prohibición de contratar con el Auditor servicios distintos al de auditoria, la prohibición se aplica a las personas o entidades vinculadas con el Auditor, se incluyen las sociedades de su grupo así como los de la empresa que exista una amplia coincidencia de socios con la compañía, sólo cuando el Directorio lo exija se admitirá que se contraten otros servicios con el Auditor. Para esto el Directoriodeberá informar a la Asamblea y se deberá establecer reglas de selección del Auditor por profesionalidad, honorabilidad y el Directorio no podrá proponer auditores que hayan sido objeto de inhabilitación, suspención o cualquir tipo de sanción. (CAF, 2004)

El Directorio en epecial de las grandes compañías así como el de las empresas listadas deberán transmitir a los mercados financieros toda la información sobre la compañía exigida por la legislación vigente además de la importante para los inversores. Con el fin de mantener el orden y la transparencia necesaria. En los estatutos se deberá señalar que la información que se transmita debe ser la correcta, veraz y comparable transmitida de forma simétrica, equitativa y en tiempo útil. En si los estados financieros de una sociedad deben reflejar el desempeño financiero de la misma, ya que permite que los accionistas puedan ejercer un control adecuado de la marcha de la sociedad, así como estimar el valor de los títulos y disponer de elementos de juicio para tomar mejores decisiones. La información que deben contener los estados financieros son: estado de pérdidas y ganancias, balance general, flujo de caja y dictamen del Auditor Externo a los estados financieros.

5.2.1.8. Informe anual de Buen Gobierno Corporativo

La adopción de estos lineamientos por parte de la empresa debe culminar en la presentación de un informe sobre Gobierno Corporativo, del contenido del mismo es responsable el Directorio, previo al informe de la Comisión de Auditoria y de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones el cual deberá ser presentado con carácter anual junto con la memoria anual y el resto de documentos de cierre del negocio, en el caso de empresas por su dimensión que no preparen este informe anual deberán incorporar la información de Gobierno Corporativo en el informe de gestión. La publicación de este informe en el ámbito de Gobierno Corporativo tiene como ventajas la transparencia y credibilidad que la preparación y la publicidad de este informe le puede reportar a la empresa, a su vez se constituye una herramienta útil de la que podrían disponer los mercados de capital y sus operadores a la hora de evaluar el grado de cumplimiento de los lineamientos de Buen Gobierno Corporativo.

5.2.1.8.1. Evaluación anual del cumplimiento de las normas internas de Buen Gobierno Corporativo

El Reglamento de Régimen Interno del Directorio deberá contemplar previsiones acerca de la evaluación del cumplimiento de las reglas estatutarias y recomendaciones del Buen Gobierno Corporativo. Se puede llegar a establecer cambios en el Reglamento de Régimen Interno del Directorio con el fin de mantener la aplicación de altos estándares de Buen Gorbierno Corporativo, por otra parte el Directorio puede proponer la modificación en los

estatutos con el fin de elevar el rango de reglas contenidas en el Reglamento de Régimen Interno del Directorio al comprobarse su aplicación satisfactoria.

5.2.1.8.2. Información a incorporar en el informe de Buen Gobierno Corporativo

Este informe deberá ser presentado anualmente y hecho público por las empresas que asuman estos lineamientos, entre los puntos que se debe considerar en el informe están todos aquellos que hacen relación con el cumplimiento de las medidas recogidas en los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo entre esto esta:

> "detalle de información corporativa que incluirá: la estructura de la propiedad de la sociedad en la medida que esta sea conocida; identidad de los accionistas que cuenten con participaciones significativas, directas o indirectas; relaciones de índole familiar, comercial, contractual o societaria que existan entre los titulares de las participaciones significativas y la sociedad, o entre los titulares de participaciones significativas entre sí, en la medida en que sean conocidas por la sociedad, salvo que sean escasamente relevantes o deriven del giro o tráfico comercial ordinario; información de las participaciones accionariales, directas e indirectas, de las que sean titulares los miembros del Directorio de la sociedad cotizada; pactos entre accionistas de los que tenga conocimiento; autocartera de la compañía. Política de pago de dividendos de la compañía si la hubiere, incluyendo la información histórica de los dividendos totales pagados a los accionistas en los últimos cinco años, su equivalencia a dividendo por acción y su relación porcentual en relación a las utilidades totales. En el supuesto de no existir una política establecida, así lo hará constar. Estructura de la administración de la sociedad como: composición del Directorio y categoría de cada uno de los miembros, y Comisiones constituidas en su seno; reglas de organización y funcionamiento del Directorio; remuneración global por todos los conceptos de los miembros del Directorio; sistemas de control de riesgo; funcionamiento y regulación de la Asamblea; hoja de vida de los Directores." (CAF, 2004:61)

5.2.1.9. Previsión en los estatutos sociales del arbitraje como forma de arreglo de controversias

La falta de mecanismos ágiles para resolver conflictos internos en una compañía es algo preocupante tanto para los accionistas como para los grupos de interés, que prefieren relacionarse con otra empresa en la que la resolución de conflictos sea ágil y permita su estabilidad. El arbitraje se ha convertido en una excelente alternativa para la administración de justicia, que se ha considerado en ocasiones como lenta o ineficaz en la solución de conflictos de una compañía. "En general en los países de la CAN no solo existe leyes concretas sobre arbitraje, sino también que las normas de las compañías mencionan su posible aplicación." (CAF, 2004:63)

Los problemas más comunes que se plantean los países de la CAN en relación al tema son: que la ejecución del arbitraje se encuentra con una inadecuada regulación; la existencia de unos tribunales poco eficientes; lo oneroso de su tramitación; y el posible abuso del recurso de nulidad contra los laudos arbitrales. Por este motivo las compañías deberán optar por emplear cláusulas compromisorias de sumisión al arbitraje para la resolución de conflictos respaldadas en la aplicación y cumplimiento de las reglas contenidas en los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo.

Para introducir en los estatutos una cláusula compromisoria debería, en todo caso tener en cuenta peculiaridades de la región, todo esto desde un punto de vista de que exista un tribunal arbitral no extranjero, puesto que la mayor parte de los accionistas y en especial los pequeños inversores no podrán sostener los costes, el arbitraje en conclusión deberá ser institucional y ante una instancia local.