

**UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**“ESTUDIO DEL CASO DE LA APLICACIÓN DE LAS BUENAS  
PRACTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA  
AHCORP ECUADOR CIA. LTDA., BASADO EN LOS LINEAMIENTOS  
PROPUESTOS POR LA CAF”**

**PROYECTO DE FIN DE CARRERA, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL CON ÉNFASIS EN  
NEGOCIOS INTERNACIONALES, MARKETING Y FINANZAS.**

**MARÍA CLARA LASO PINTO  
CAROLINA SUÁREZ MENA**

**DIRECTOR: JAVIER CARRERA**

**QUITO, MAYO 2009**

“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.”

Carolina Suárez  
Carolina Suárez Mena

Maria Clara Laso P.  
María Clara Laso Pinto

Queremos agradecer a Dios por habernos dado la sabiduría y la paciencia que necesitamos durante el desarrollo de nuestro proyecto. Además por habernos guiado hacia esas personas que fueron realmente importantes en este camino.

A nuestra familias, a nuestros novios, y a nuestros amigos que siempre estuvieron preocupados por nosotras, que nos apoyaron y nos escucharon con paciencia tantas veces.

A Hernán queremos hacerle un homenaje especial por su inmensa calidad humana, porque siempre nos recibió con un abrazo y una sonrisa, porque siempre nos dio un buen consejo y por que confió en nosotras, pero sobre todo por habernos enseñado tantas cosas... de la vida. Gracias por su paciencia y por habernos hecho sentir a cada uno como si fuéramos los mejores.

A Javier, nuestro Director, que además de darnos siempre buenos consejos y muy oportunos durante este proceso; su clase de Buen Gobierno Corporativo fue el eje fundamental que nos ayudo a sentar las bases para el desarrollo de este proyecto.

A Walter Gavilánez, que con su buena voluntad, nos regalo un poco de su tiempo para leer partes de nuestro proyecto y darnos su valiosa opinión. Además por ser nuestra principal fuente de información sobre la Empresa, y por compartimos sus conocimientos.

A la Universidad por creer en nosotros.

Y especialmente a lo enriquecedor que fue hacer este proyecto entre las dos, que fuimos un gran equipo de trabajo y sobretodo de amistad.

***"To accomplish great things, we must not  
only act but also dream, not only plan but  
also believe"***

***Anatole France***

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Este documento es un estudio del caso de la Empresa AHCORP ECUADOR CIA LTDA, que pretende sugerir posibles nuevas prácticas para el buen gobierno de la Empresa, para de esta forma prevenir situaciones conflictivas en el futuro y lograr que se vuelva mucho más atractiva en el mundo globalizado actual.

Puesto que la situación presente de la Empresa es excelente, lo que se espera conseguir con este estudio, es conocer como está funcionando el gobierno de la Empresa actualmente, determinar sus ventajas y desventajas y ver las formas de mejorar su situación a futuro.

Al ser una empresa familiar que lleva casi diez años en el mercado nacional como internacional es recomendable que implemente las buenas prácticas de Gobierno Corporativo para así ser reconocida a nivel mundial como una empresa sostenible, transparente y segura. De esta manera, al querer expandirse a un mercado más amplio y tener altos estándares, le facilitará la obtención de créditos a menores tasas de interés y a plazos más convenientes; además se presentará como una Empresa más atractiva para los inversionistas.

Este estudio, servirá como un documento de apoyo tanto para la Firma Consultora que trabaja con AHCORP ECUADOR CIA LTDA, como para la misma Empresa, ya que tendrá la opción de conocer los diferentes contextos que puedan aparecer para un buen gobierno.

El objetivo principal para este proyecto es "Generar propuestas para el Buen Gobierno de la Empresa AHCORP ECUADOR CIA LTDA, luego de conocer las prácticas actuales y de haber determinado las motivaciones que les llevaron a la búsqueda de las mismas".



## TABLA DE CONTENIDOS

|                                                                                                                                  |        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| GLOSARIO.....                                                                                                                    | 7      |
| INTRODUCCIÓN .....                                                                                                               | 9      |
| <br>CAPÍTULO UNO .....                                                                                                           | <br>12 |
| <p style="text-align: center;">HISTORIA EN EL ENTORNO INTERNACIONAL DEL<br/>GOBIERNOCORPORATIVO Y SUS ORÍGENES EN EL ECUADOR</p> |        |
| 1 HISTORIA DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN EL MUNDO ...                                                                         | 12     |
| 2 MODELOS Y EVOLUCIÓN DEL BGC A NIVEL INTERNACIONAL.....                                                                         | 17     |
| 2.1 <i>Modelo Anglo-Sajón</i> .....                                                                                              | 18     |
| 2.2 <i>Modelo Japonés</i> .....                                                                                                  | 23     |
| 2.3 <i>Modelo Germano</i> .....                                                                                                  | 25     |
| 3 PRINCIPIOS DE LA OCDE PARA EL BGC.....                                                                                         | 27     |
| 4 ORGANISMOS INTERNACIONALES INVOLUCRADOS EN EL BUEN<br>GOBIERNO CORPORATIVO.....                                                | 29     |
| 4.1 <i>Corporación Financiera Internacional (CFI)</i> .....                                                                      | 29     |
| 4.2 <i>Banco Interamericano de Desarrollo (BID)</i> .....                                                                        | 31     |
| 4.3 <i>Corporación Andina de Fomento (CAF)</i> .....                                                                             | 32     |
| 5 LINEAMIENTOS DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO<br>PUBLICADOS POR LA CAF.....                                                       | 36     |
| 6 INTRODUCCIÓN DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS<br>EMPRESAS ECUATORIANAS. ....                                               | 57     |
| <br>CAPÍTULO DOS .....                                                                                                           | <br>62 |

### LA EMPRESA

|                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA AHCORP ECUADOR CIA. LTDA. Y LA DISEÑADORA.....                                           | 62 |
| 1.1 <i>La Empresa</i> .....                                                                                           | 62 |
| 1.2 <i>La Diseñadora</i> .....                                                                                        | 64 |
| 2 PLAN ETRATÉGICO DE AHCORP ECUADOR CIA LTDA. ....                                                                    | 65 |
| 3 VENTAS Y CRECIMIENTO DE AHCORPECUADOR CIA LTDA EN LOS ÚLTIMOS AÑOS. ....                                            | 75 |
| 4 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA AHCORP ECUADOR CIA LTDA .....                                                              | 77 |
| <br>CAPÍTULO TRES .....                                                                                               | 80 |
| ESTUDIO DEL MODELO ACTUALES, Y PROPUESTAS DE PRACTICAS BASADAS EN LOS LCAGC, PARA LA EMPRESA AHCORP ECUADOR CIA LTDA. |    |
| 1 MOTIVACIONES QUE LLEVAN A AHCORP ECUADOR CIA LTDA A BUSCAR UNA IMPLEMENTACIÓN DEL BGC EN LA EMPRESA. ....           | 80 |
| 2 SITUACIÓN DE LAS PRÁCTICAS ACTUALES DEL GOBIERNO DE LA EMPRESA AHCORP ECUADO CIA LTDA. ....                         | 82 |
| 3 RECOMENDACIONES PARA IMPLEMENTAR EL BGC EN LA EMPRESA AHCORP ECUADOR CIA LTDA, BASADOS EN LA SITUACIÓN ACTUAL.....  | 85 |
| 4 CONCLUSIONES SOBRE LOS DISTINTOS MODELOS, PARA IMPLEMENTAR EN LA EMPRESA UN BGC.....                                | 88 |
| <br>BIBLIOGRAFÍA.....                                                                                                 | 91 |
| ANEXOS.....                                                                                                           | 93 |

## GLOSARIO

- *Accionista minoritario*: Accionista con una participación poco relevante en la sociedad.
- *Accionista Significativo*: Accionista con una participación relevante en la sociedad, siendo ésta mayor a diez por ciento.
- *Accionistas*: Dueño de una o varias acciones de una compañía o sociedad anónima.
- *Agenda*: Temas a tratar en la Asamblea General de Accionistas, propuestos por el Directorio.
- *Asamblea general de accionistas*: Es el órgano de gobierno más importante en una compañía, conformada por los accionistas de la misma.
- *Conflictos de intereses*: Toda situación en la que los intereses personales se encuentren en oposición a los de la empresa o terceros.
- *Director*: Persona interna o externa a la compañía, que forma parte del Directorio de la misma; es elegido por la asamblea general de accionistas.
- *Directorio*: Es un órgano administrativo de gobierno. Es el segundo más importante después de la Asamblea General de Accionistas.
- *Estados Financieros*: Cuentas a rendir por el Directorio a la Asamblea General de Accionistas; entre los cuales se encuentran el Balance General, el

Estado de Resultados y una propuesta sobre la utilización de los beneficios obtenidos.

- *Estatutos Sociales*: Reglas internas bajo las cuales se rige cada compañía.
- *Gobierno Corporativo*: Su función dentro de la empresa es dirigir, integrar y controlar las acciones que se realizan dentro de una empresa de manera transparente y objetiva para volverla más competitiva y sólida. De esta manera se evitan conflictos de interés y se protege a los distintos grupos de interés.
- *Grupos de interés*: Personas con diversos intereses en una misma empresa. (Accionistas, proveedores, empleados, acreedores)
- *Offshore*: Instrumento financiero emitido según las leyes de un país distinto al de residencia del inversionista.
- *Órganos Corporativos*: Principales órganos de gobierno de una empresa: Asamblea General de Accionistas y Directorio.
- *Problema de Agencia*: Conflicto de Interés entre el Principal (empresa) y el Agente (terceros relacionados con la empresa).
- *Sociedad, empresa o compañía*: Entidad con personalidad jurídica, regulada por la Ley, compuesta por personas naturales o jurídicas que aportan con capital, bienes o industrias con el fin de obtener rentabilidad.
- *Socio*: Quien tiene una participación de capital en una compañía limitada.

## INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial en general, y en el Ecuador en particular, es de propiedad y de manejo de sus asuntos que sean transparentes y que aporten no tan solo al bienestar de sus principales accionistas, sino al bienestar de la población en general.

Con este fin, en 1999 un grupo de países signatarios de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, (OCDE), en su afán de promover y contribuir al desarrollo económico sostenido de los países, a la estabilidad de los mercados y a la expansión económica, adoptaron los seis principios de Buen Gobierno Corporativo creados por dicho organismo.

Dentro de este contexto, el Ecuador hace referencia a dichos principios, a partir del año 2004; año en el que se constituyó en Quito, bajo el auspicio de la Bolsa de Valores de Quito, el Comité Ejecutivo Nacional de Buen Gobierno Corporativo, cuyos principales objetivos son, entre otros, “promover las prácticas de buen gobierno corporativo a efecto de que las empresas del país alcancen estándares internacionales”<sup>1</sup>.

Para desarrollar tan importante reto, la Bolsa de Valores de Quito cuenta con el fundamental importancia para la economía en su conjunto, el que las compañías, que forman el eje central del quehacer económico, presenten estructuras de apoyo de entidades internacionales como la CAF y el BID. La CAF por su parte, es el organismo que más ha aportado a la difusión de las prácticas de Buen Gobierno Corporativo en sus países miembros, a través de los lineamientos creados por la misma. Por otro lado, el BID, a través del Fondo Multilateral de Inversiones

---

<sup>1</sup> <http://www.gobiernocorporativo.com.ec/datos.asp>

(FOMIN), fue el organismo que aprobó un crédito no reembolsable para financiar el inicio de los programas de Buen Gobierno Corporativo en el Ecuador.

Producto de lo anterior, en el Ecuador ha sido posible desarrollar seminarios, talleres, eventos y programas para introducir los conceptos de Buen Gobierno Corporativo en las instituciones de educación superior así como también en las empresas para formar a un grupo de personas que actúe como impulsores de este proceso. La Universidad de Los Hemisferios ha sido una de las primeras instituciones en incluir dentro de su oferta a los alumnos, una cátedra sobre Buen Gobierno Corporativo, con el fin de preparar alumnos capaces de llevar adelante los principios que rigen estas buenas prácticas para así aplicarlas en sus futuras labores empresariales.

Considerando que el Buen Gobierno Corporativo es aún un tema nuevo en el Ecuador, la difusión de sus prácticas ha significado un gran esfuerzo y, actualmente son muy pocas las empresas ecuatorianas que han adoptado de manera formal y explícita estos principios.

AHCORP ECUADOR CIA. LTDA, es una Empresa familiar que se encuentra en el negocio de la decoración de interiores y ha demostrado gran interés en ser una de las pioneras en este tema dentro del país. La misma lleva ya casi diez años en el mercado y ha crecido en gran medida tanto a nivel nacional como internacional. Dado a que es una Empresa con una estructura accionarial familiar, la adopción de los principios de Gobierno Corporativo redundarán en un significativo beneficio para la compañía, pues les podría llevar a alcanzar mejores estándares a nivel global ya que tendría la posibilidad de obtener mayores opciones de financiamiento e incluso de inversión por parte de financistas internacionales, prevenir problemas, así como también contar con una certificación auténtica de transparencia en todo el manejo de la empresa.

La intención de este estudio fue presentar las bases y caminos que conduzcan a la implementación del Buen Gobierno Corporativo, en una compañía dentro de un

mercado donde el concepto todavía está en una etapa de introducción; este proceso será uno de los primeros en ser implantados en una empresa de prestigio en el país: ADRIANA HOYOS.

## **CAPÍTULO UNO**

### **HISTORIA EN EL ENTORNO INTERNACIONAL DEL GOBIERNOCORPORATIVO Y SUS ORÍGENES EN EL ECUADOR**

#### **1 HISTORIA DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN EL MUNDO**

El Buen Gobierno Corporativo, ha sido definido y entendido por diferentes autores, de varias maneras a través del tiempo y de los nuevos descubrimientos. Es así que su evolución ha sido paulatina y ha llegado hace poco tiempo a países en vías de desarrollo, como es el Ecuador. Al ser éste un concepto “moderno”<sup>2</sup> que se incorpora poco a poco en las empresas para hacerlas mucho más productivas, socialmente responsables y eficientes sin que se generen conflictos de interés entre las partes interesadas, es posible afirmar que es un proceso que toda organización debería tener.

Su origen se dio en países desarrollados como Canadá, Estados Unidos o Australia, cuando surge el primer modelo de Corporación que fue aproximadamente en los años 1700s. Es aquí en donde aparecen los primeros modelos que sirven de guía para el mundo entero, pues estos, como se verá más

---

<sup>2</sup> El concepto de Gobierno Corporativo surgió hace algunas décadas en países desarrollados como Estados Unidos o Canadá, pero no ha dejado de evolucionar hasta el día de hoy. En los países subdesarrollados, este concepto es más nuevo aún. Por ejemplo al Ecuador este concepto se incorporó recién en el año 2004 a través de la Bolsa de Valores de Quito.



adelante, explican cuales fueron los orígenes y las diferentes teorías que se tenía en dichos Estados.

En el Libro Blanco de Gobierno Corporativo<sup>3</sup>, se relata como la historia del Gobierno Societario se ha desarrollado través del tiempo, además expone los principales modelos que han existido en los diferentes países pioneros en el tema. De esta manera, se empieza haciendo referencia a que uno de los mayores exponentes de la economía clásica, Adam Smith, en el año de 1776, afirmó no estar muy seguro de la viabilidad de esta nueva forma de manejar una empresa. Con esto, Smith se refiere a las sociedades anónimas<sup>4</sup>, las cuales tienen el común conflicto de agencia al cual él lo describe como el proceso en el cual “Los directores de tales compañías sin embargo, siendo los administradores del dinero de otros y no del suyo propio, no puede esperarse que ellos lo vigilen con la misma ansiosa diligencia con la cual los socios en una sociedad privada frecuentemente vigilan el suyo propio”.<sup>5</sup>

Para el año de 1932, los estudios de Berle y Means demostraron que en las Empresas estadounidenses, la propiedad y el control estaban separados. Esto traía otras implicaciones como que el o los Propietarios que eran quienes delegaban la dirección y la gestión, mediante la contratación de Directivos, no tenían la capacidad de identificar todas las posibles circunstancias y posibles tomas de decisiones que deberían tomar, lo que les llevó a que en ciertos casos el objetivo que los Propietarios tenían, no lleguen a cumplirse o que simplemente se desviara hacia el del Directivo encargado. En este contexto, se pueden determinar algunos casos históricos de Empresas que fracasaron por este motivo como Enron o Parmalat.

---

<sup>3</sup> Libro Blanco de Gobierno Corporativo, ,  
[http://www.kpmg.com.co/files/documen\\_corp\\_gov/release/lb\\_cl\\_01.htm](http://www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/release/lb_cl_01.htm)

<sup>4</sup> Tienen acciones mayoritarias y minoritarias de carácter negociable. Los mayoritarios tienen mayor capacidad de voto que los minoritarios.

<sup>5</sup> Libro Blanco de Gobierno Corporativo,  
[http://www.kpmg.com.co/files/documen\\_corp\\_gov/release/lb\\_cl\\_01.htm](http://www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/release/lb_cl_01.htm)

Se puede ver que en teoría, el conflicto de agencia, es un tema que ha existido desde mucho antes que el concepto de Gobierno Corporativo, pues siempre la pugna de poderes y los intereses propios se ponen en primer plano al tener que tomar decisiones de tanta relevancia. Así mismo, se menciona en el Libro Blanco<sup>6</sup>, a muchos otros autores que proponen diversas teorías al respecto, pero es en el año de 1976, cuando Jensen y Meckling sientan las bases finales del Gobierno Corporativo en América del Norte, cuando publican un artículo en el cual la teoría de agencia es planteada formalmente. Ellos señalan que éste se origina cuando hay conflicto entre el “agente” y el “principal”, siendo respectivamente el gerente y el propietario de la empresa. De esta manera, se entiende que el agente es la persona que actúa bajo las necesidades del principal. En este contexto, los estudiosos Jensen y Meckling “consideran que dentro del marco de la teoría de la agencia se debería tener en cuenta no sólo la relación de agencia entre propietarios y directivos, sino también los contratos entre los directivos y otros grupos de interés o stakeholders”<sup>7</sup>.

Como se mencionó anteriormente, estas teorías y planteamientos han sido ejemplo para el mundo actual. A partir de éstos se han puesto las bases y se han obtenido los principios y los lineamientos que rigen las buenas prácticas del Gobierno Corporativo; estas bases han sido sentadas por grandes organismos internacionales que se han interesado por aportar en el desarrollo de estas buenas prácticas. Es así que países, de menor desarrollo relativo, han incorporado en sus Corporaciones el Buen Gobierno Corporativo, tal como lo han hecho los países más desarrollados.

Para aclarar lo antes señalado, es importante mencionar la alta relevancia del sector privado en lo que se refiere al desarrollo económico de un país. Es por este motivo que los organismos internacionales como la CAF o el BID han decidido aportar en el ámbito del gobierno de las empresas para que éstas se desarrollen y

---

<sup>6</sup> ibíd

<sup>7</sup> El gobierno corporativo y la estrategia de diversificación: fundamentos teóricos,  
<http://www.eumed.net/tesis/mggs/lc.htm>

tengan altos estándares. Su aporte ha sido especialmente en países emergentes, pues los desarrollados han sido los que han demostrado su utilidad.

Al ser un tema de alta importancia para el desarrollo económico de una empresa y por lo tanto de un país, se ha llegado a comparar al Gobierno Corporativo, con el retorno sobre la inversión (ROI), que es lo que en realidad esperan obtener los inversionistas. En el caso del Gobierno Corporativo, además de mejorar la rentabilidad de la empresa, estas buenas prácticas le dan mayor credibilidad y la hacen más confiable ante los diversos grupos de interés; esto llevará a la empresa a ser más sólida y eficiente, por lo tanto la inversión aumentará y así el país se verá beneficiado.

En el Reino Unido, en el año 1992, la Bolsa de Londres creó el informe Cadbury “la primera manifestación formal sobre la necesidad de adoptar estándares unificados de gobierno corporativo”<sup>8</sup> el cual tuvo sus inicios gracias a las “organizaciones gremiales para mejorar el clima de inversión en diferentes países del mundo”<sup>9</sup>. Como se menciona en el Libro Blanco del Gobierno Corporativo, fue ahí cuando organizaciones no solo gremiales sino también internacionales ven que es necesario mejorar la situación del gobierno de las empresas a nivel mundial.

El BGC está definido por el informe Cadbury como:

*“El sistema mediante el cual se dirigen y controlan las sociedades, no solo para buscar soluciones para proteger al accionista individual, sino la eficiencia de la empresa y de los mercados, dotando a la sociedad anónima de una mayor eficiencia en la gestión y en el control de esta gestión, con el objeto de generar confianza en los inversores en los mercados bursátiles, para de esa forma evitar la huida hacia otros*

---

<sup>8</sup> Consultoría IAAG & Corporate Finance, documento obtenido en la Cátedra de Gobierno Corporativo en la UDLH.

<sup>9</sup> Libro Blanco de Gobierno Corporativo,  
[http://www.kpmg.com.co/files/documen\\_corp\\_gov/release/lb\\_c1\\_01.htm](http://www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/release/lb_c1_01.htm)

*mercados que inspiren mayor confianza y/o atraigan recursos de inversores extranjeros”.*<sup>10</sup>

Es posible mencionar, que a pesar de que el concepto de Gobierno Societario se conocía desde hace varios siglos atrás, las Buenas Prácticas empiezan a tener forma a partir de este informe que es cuando se desata “una fiebre entre las comunidades empresariales de diferentes países por el tema de Gobierno Corporativo”<sup>11</sup>

Diferentes países comienzan a desarrollar sus propios modelos o guías a los cuales se los conocía como “Códigos de Buen Gobierno”, en éste había recomendaciones como “compensación de ejecutivos así como relaciones y roles entre las contrapartes, especialmente de la junta directiva”. En el año 1999 la Organización de Cooperación para el desarrollo económico, OCDE, publicó los Principios del Buen Gobierno Corporativo, los cuales han sido muy importantes para su desarrollo y evolución en el mundo entero. En el año 2002, en Colombia se publica el Código Marco de Buen Gobierno de Confecámaras. Existen muchos otros documentos guía creados por diferentes Organismos Internacionales o de países, como los Lineamientos para el Buen Gobierno Corporativo establecidos por la Corporación Andina de Fomento, CAF.

En el año de 1999, la Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico, OCDE, que fue quien planteó los principios que rigen hasta el día de hoy; define al Buen Gobierno Corporativo como:

*“El sistema a través del cual los negocios son dirigidos y controlados; especificando la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes en la corporación, tal como el consejo, dirección, accionistas y otros grupos de poder; definiendo las reglas y*

---

<sup>10</sup> [http://www.abogadosecuador.com/espanol/articulos\\_abogados/16.html](http://www.abogadosecuador.com/espanol/articulos_abogados/16.html)

<sup>11</sup> Libro Blanco de Gobierno Corporativo,  
[http://www.kpmg.com.co/files/documen\\_corp\\_gov/release/lb\\_c1\\_01.htm](http://www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/release/lb_c1_01.htm)

*procedimientos para la toma de decisiones en los temas corporativos; y proporcionando la estructura a través de la cual los objetivos de la compañía son fijados, así como los medios para lograr esos objetivos y controlar la rentabilidad”.*

## **2 MODELOS Y EVOLUCIÓN DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO A NIVEL INTERNACIONAL**

Los modelos que surgen a raíz de las diferentes definiciones y teorías sobre Buen Gobierno Corporativo, han llevado a los países más desarrollados a crear los suyos propios que se han aplicado y han ido evolucionando durante el tiempo; es así que este concepto se ha ido mejorando y se ha hecho mucho más práctico cada vez, hasta llegar a lo que se conoce ahora como Gobierno Corporativo.

No existe un solo concepto para definir a éstas buenas prácticas, pero la forma en que se lo entiende ahora, ha evolucionado de ser una percepción netamente teórica a una totalmente práctica. El Presidente del Directorio de la Bolsa de Valores de Quito, Patricio Peña, señala en un discurso dado en el “Seminario de Buen Gobierno Corporativo en la Práctica” dictado en la ciudad de Quito, que:

*“El Gobierno Corporativo no es una meta ni un objetivo, es una actitud, un comportamiento cotidiano. Y, al mismo tiempo, es un proceso cultural”*

El concepto que se usa actualmente, va de la mano del que se utilizaba antes, la diferencia es que hoy en día, éste va mucho más allá, busca un cambio de mentalidad, que sea un estilo de vida; lo más importante es que todos los grupos de interés conozcan y practiquen estas buenas *prácticas*<sup>12</sup>, para que así el cambio se genere en el ámbito interno como externo de la empresa; que se refleje la transparencia de la información; que las decisiones tomadas vayan en beneficio de todos los involucrados y que por supuesto, la rentabilidad aumente para que

---

<sup>12</sup> Como su nombre lo dice “las buenas prácticas” que se deben aplicar, no solamente tener como concepto o teoría.

así sea una empresa más sólida y genere mayor confianza no solo para los inversionistas sino para todos los stakeholders los cuales pueden ser desde los proveedores hasta el País, pues si mejora la empresa privada, la economía del país mejora también.

A partir de conocer algunos conceptos sobre el Buen Gobierno Corporativo, se pueden conocer los modelos que existieron en algunas economías desarrolladas que sirven para destacar la importancia de tener una estructura de propiedad en las empresas y el rol de los grupos de interés en las Corporaciones.

Existen 3 modelos que han marcado el rumbo de dichas prácticas que son, el anglosajón, en el que se evidencia una estructura de mercado, el japonés y el alemán que a diferencia del anglosajón se basan en las relaciones.<sup>13</sup>

El modelo anglosajón, se caracteriza por tener una estructura de mercado de control corporativo activo; por tener una relativa pasividad de los accionistas e inversores institucionales y un consejo de administración que no es siempre independiente de la dirección, lo cual no le permite ejercer un completo control de la dirección (Jensen, 1993; Gedajlovic y Shapiro, 1998).

El modelo europeo continental y el japonés, a diferencia del anterior, son caracterizados por tener una relación de accionistas y grupos de poder activos, donde sus principales accionistas son empresas bancarias y un consejo de administración independiente de la dirección, lo cual permite tener un eficiente control de las actividades internas (Kojima, 1993; Kaplan, 1997; Franks y Mayer, 1998), y un limitado mercado de control corporativo.

## ***2.1 Modelo Anglo-Sajón***

El modelo Anglo- Sajón, como su nombre lo dice, fue el sistema que se aplicó en Estados Unidos y en Gran Bretaña en la década de los 30. El Buen Gobierno Corporativo en ese entonces fue definido por Milton Friedman como:

---

<sup>13</sup> Libro Blanco de Gobierno Corporativo,  
[http://www.kpmg.com.co/files/documen\\_corp\\_gov/release/lb\\_c1\\_01.htm](http://www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/release/lb_c1_01.htm)

*“La forma de conducir las sociedades de manera concordante con los deseos de los accionistas que generalmente será obtener la mayor rentabilidad posible, mientras se cumple con el marco normativo y las costumbres legales”<sup>14</sup>.*

#### Evolución en el Reino Unido<sup>15</sup>

La evolución del concepto de Corporación y de Gobierno, surge en este modelo, a partir de la incorporación de varias empresas en Inglaterra en los siglos 17 y 18. Para dicha época, las estructuras de las corporaciones, ya tenía cierta semejanza con las actuales. Su estructura de gobierno estaba conformada por:

- La corte de propietarios que actualmente es la Asamblea General de accionistas.
- La Corte de Directores estaba compuesta por el Gobernador, el Gobernador asistente y 24 Directores. Actualmente dicha Corte es la Junta Directiva.

En 1760 se funda la Bolsa de Londres la cual es un eje fundamental para el Gobierno Corporativo en la sociedad, pues en ese entonces las empresas que cotizaban en bolsa, eran las que podían implementar estas prácticas en las empresas. Para Gran Bretaña y los Estados Unidos, haberse apoyado en la Bolsa de Valores y en las transacciones bursátiles de las mismas fue muy importante para el desarrollo del control corporativo en el mercado.

En 1855 se crea el “Limited Liability Act”. Éste señala que la responsabilidad de los accionistas, por ejemplo en caso de bancarrota, es proporcional al capital que el mismo haya invertido en la empresa. Esto hizo que el número de compañías limitadas se incrementara, pues para el año de 1914 había solamente 65.000 registradas, para el año de 1945 este número pasó a 200.000 y actualmente

---

<sup>14</sup> Libro Blanco de Gobierno Corporativo, ,  
[http://www.kpmg.com.co/files/documen\\_corp\\_gov/release/lb\\_c1\\_01.htm](http://www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/release/lb_c1_01.htm)

<sup>15</sup> Ibíd

superan a 1'100.000. Este suceso hizo que ya no solo las empresas que cotizaban en bolsa puedan ser las que tengan Gobierno Corporativo, sino que se dio paso a que cualquier empresa abierta o cerrada pueda incorporar estas buenas prácticas. En esta misma época, el manejo del Gobierno Corporativo, para las corporaciones era de la siguiente manera.

- Tenía una junta unitaria, quiere decir que no existe separación entre juntas ejecutivas y no ejecutivas.
- Los directores no ejecutivos eran generalmente independientes y no representaban los intereses de un solo accionista.
- El rol del Director externo iba más relacionado a una función de asesoría que a una función disciplinaria.

Finalmente, en el año de 1992 se crea el Informe Cadbury, el cual fue explicado anteriormente. Dicho informe surge en el modelo anglo-sajón, en Gran Bretaña.

### *Evolución en los Estados Unidos*<sup>16</sup>

Uno de los principales eventos que marcan el rumbo de la tendencia mundial conocida como Gobierno Corporativo, empieza con la fundación de la Bolsa de Valores de Nueva York llamada New York Stock Exchange, (NYSE), que al igual que la Bolsa de Londres fue el eje principal alrededor del cual el Gobierno Corporativo sentó sus bases.

El siguiente evento que marca el rumbo de estas buenas prácticas en los Estados Unidos es la Segunda Revolución Industrial, que se dio en el año de 1865. Ésta establece la figura de los bancos como prestamistas de capital. Como consecuencia se empiezan a desarrollar gran cantidad de nuevas industrias. Junto este progreso, las personas reaccionan ante el abuso de poder en los negocios y

---

<sup>16</sup> Libro Blanco de Gobierno Corporativo, ,  
[http://www.kpmg.com.co/files/documen\\_corp\\_gov/release/lb\\_cl\\_01.htm](http://www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/release/lb_cl_01.htm)



empiezan a buscar distintas maneras de acabar con esto y distribuir equitativamente los beneficios.

Sherman Antitrust Act es la ley que surge del boom de la II Revolución Industrial. Dicha ley fue el primer intento de controlar y limitar monopolios para acceder a un trato y beneficio equitativo. Una de las normas que ésta ley trae implícita es la de sancionar a las personas que traten de monopolizar transacciones de comercio entre diferentes países. Esto promovió la libre competencia de mercado y priorizó el trato equitativo entre empresas.

En el año de 1930, Estados Unidos entra en una época de crisis cuando se da el Crack de la Bolsa de Valores de Nueva York. Este evento, marca el rumbo, no solo de ese país, sino que afectó a gran cantidad de países por tratarse de la Bolsa de Valores más importante y más grande del mundo en cantidad de capital y las segunda en cantidad de empresas. Este evento trajo consigo, además de las gigantes pérdidas financieras, una ola de especulación libremente permitida por el mercado capitalista y una desconfianza en todo el sistema. Se advierte entonces la necesidad del establecimiento de parámetros y normas que protejan al inversionista y, en general, al sistema.

Como consecuencia de esta necesidad nace la "Glass-Steagall Banking Act" en el año de 1933, la que separa la Banca de Inversión y la Banca Comercial, justamente para separar el conflicto de intereses. Además trae consigo la creación de la Federal Deposit and Insurance Company, FDIC, sistema que persigue asegurar los depósitos de las personas a la banca. Algunas de las funciones principales de esta Institución eran regular y reformar políticas y leyes bancarias, además de encontrar los medios para limitar la especulación y que el sistema pueda seguir funcionando correctamente. A pesar de la creación de la FDIC, el gobierno no pudo controlar por completo el mercado de valores, lo que le obligó a crear una nueva institución complementaria.

Así surge, en el año de 1934, la SEC, "Securities and Exchange Commission", que tenía entre sus funciones promover uno de los factores más significativos para el Gobierno Corporativo: la emisión de Reportes Corporativos de todas las empresas que cotizan en Bolsa. Es este evento el que delimita los pasos para el establecimiento de la Transparencia, uno de los pilares de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo, luego propuesta por la CAF como uno de los seis principios del Buen Gobierno Corporativo. En el año de 1940, la SEC recomienda crear un comité con miembros que no pertenezcan al directorio, que sea quienes nominen a los auditores externos y que se ocupen de todo lo que sea necesario para eliminar conflictos de interés.

Luego, para el año de 1980, aparece la figura de Fusiones y Adquisiciones, M&A, a la cual se le conoce como "la Ola de Fusiones" o en inglés "Hostile Take overs", pues muchas empresas empiezan a agruparse y a formar una sola empresa mucho más sólida o en ciertos casos holdings. El Due Dilligence aparece en este mismo año, como un mecanismo que ayuda a que todas las partes incluidas en una firma se vean beneficiadas por la compra. Además las decisiones de dicha empresa son tomadas por un consenso de los accionistas. Tanto el M&A como el Due Dilligence pasan a formar parte fundamental del Gobierno Corporativo, pues involucra a todos los accionistas de una empresa, garantizando la equidad de voto.

A raíz de grandes estafas, abusos y un mal uso del Gobierno Corporativo como el caso Enron, se crea la Sarbanes – Oxley Act en el año 2002. Esta ley protege a los inversionistas de una manera más eficiente, promueve una protección más eficaz a los inversionistas, implanta reformas contables y crea Comités para empresas que cotizan en Bolsa. Además, esta ley promueve y, en cierta forma, obliga a incorporar el Buen Gobierno Corporativo, controla los activos de la empresa y fomenta un mejor manejo de la información financiera.

Finalmente, el último evento trascendental se suscita en el año 2003 y es denominado "Proxy Voting Policies". Estas políticas establecen los lineamientos que se deben seguir para delegar acciones o paquetes accionariales a terceros. Esto ayuda a que todos los accionistas o grupos accionariales, sean mayoritarios o

minoritarios, tengan una participación en la Junta General, lo que asegura, que tanto sus sugerencias como sus inquietudes sean escuchadas y atendidas.

## *2.2 Modelo Japonés*

El Gobierno Corporativo en Japón inicia en el año de 1854 con “el desembarco del Comodoro Mathew Perry”<sup>17</sup>, militar estadounidense que fue a Japón con el fin de acabar con el aislamiento de los orientales y ayudarlos a abrir su economía al comercio. Esta nueva ideología occidental que introdujo Perry, generó en el Japón un cambio radical, pues empezó una nueva era de modernización en la economía llevándolos más tarde, a finales del siglo 19 a ser una potencia mundial militar y económica.

En este desarrollo y modernización de las empresas en este país asiático, nacen en el año de 1904 y 1905, nuevas figuras como son los “Zaibatsu”, que eran “Megacorporaciones monopólicas, con fuertes lazos con bancos y control sobre los canales de distribución de sus productos”<sup>18</sup>. Además los Zaibatsu estaban compuestos por grupos familiares que concentraban el poder y el control de las empresas entre ellos mismos. Éstos, además contaban con el apoyo del gobierno pues eran exentos de impuestos y tenían subsidios.

Todos los sucesos que se llevaron a cabo en Japón como la modernización de 1920, la creación de Holding de empresas y las juntas directivas interconectadas o “Interlocking directorships” (una persona era miembro de varias juntas directivas); son los que hacen que el concepto de Gobierno Corporativo tome forma y sea necesario en esta sociedad. Al Gobierno Corporativo se lo describió como “un sistema feudal, donde miles de trabajadores eran leales a su casa”<sup>19</sup>.

Al finalizar la segunda Guerra Mundial, los vencedores plantearon que los Zaibatsu debían ser desmantelados. Su objetivo fue alcanzado parcialmente.

---

<sup>17</sup> Libro Blanco de Gobierno Corporativo, ,  
[http://www.kpmg.com.co/files/documen\\_corp\\_gov/release/lb\\_c1\\_01.htm](http://www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/release/lb_c1_01.htm)

<sup>18</sup> *Ibíd*

<sup>19</sup> *Ibíd*

Simplemente el Zaibatsu pasó a ser "Keiretsu" entidad que funcionaba alrededor de un banco principal.

En el año de 1994, el Sistema del "*Main Bank System*" se hace muy popular en Japón. Éste, tenía como principal función controlar total o parcialmente firmas que eran encargadas con el objetivo de que el Banco de a las empresas financiamiento para trabajar. Este sistema funcionaba bien, pues al tener el Banco el Título de "propietario" de la empresa, se aseguraba de que el financiamiento prestado iba a ser pagado.

Patrick, quien realizó estudios sobre el tema en el año de 1997, señala que el gran éxito que Japón tuvo en su economía después de la segunda guerra mundial, se dio principalmente por su "eficiente uso de los excedentes de ahorro producidos en un momento de alta incertidumbre en el que el sistema de relaciones era muy cercanas entre los grandes bancos y sus clientes industriales, lo que generó grandes dividendos y surgió una política de evaluación adecuada del riesgo de crédito y mantenimiento de una base de clientes de alta calidad"<sup>20</sup>. Este buen uso de los recursos fue de gran ayuda para las prácticas del Gobierno Corporativo en este país.

El Banco Principal o Main Bank, no era solamente el mayor prestamista del medio para las empresas y el principal proveedor de servicios financieros; sino que era dueño de alrededor del 10 % de las acciones de cada empresa que se apalancaba en él. Estas funciones, le daban acceso al Banco, a conocer cualquier tipo de información al detalle de la empresa, además de saber con certeza las responsabilidades de cada persona. Quiere decir que fue al mismo tiempo una especie de asesor "en caso de reorganización por desempeño deficiente" como se menciona en el Libro Blanco del Buen Gobierno Corporativo; es posible mencionar, que al tener una relación tan estrecha entre el Banco y la empresa, éste se convirtió en un "mecanismo de monitoreo eficiente".

---

<sup>20</sup> Libro Blanco de Gobierno Corporativo,  
[http://www.kpmg.com.co/files/documen\\_corp\\_gov/release/lb\\_c1\\_01.htm](http://www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/release/lb_c1_01.htm)

### 2.3 Modelo Germano

Existe gran similitud entre el modelo japonés y el modelo alemán, esto sucede puesto que a la evolución del Gobierno Corporativo en Alemania, se lo relaciona con el Main Bank System que es aplicado por el Deutsche Bank en el año de 1870. La creación de este sistema en el Banco Alemán fue lo que sentó las bases del modelo. Al igual que en Japón, se dice que fue el que generó gran crecimiento en la industria del país según señala Franz (1910), en el Libro Blanco de Buen Gobierno Corporativo.

Desde la adopción del modelo de Banco Principal por el Deutsche Bank, hasta el año de 1920 la influencia de los Bancos era muy fuerte. Pero es en este año (1920), cuando los Bancos dejan de ser tan relevantes, la mayoría de empresas e industrias habían tomado la decisión de liberarse de este sistema y gobernarse de manera independiente, sin dejar de lado a los Bancos pero tomando las decisiones por sí mismos.

Surge en 1965 el "*Aktiengesetz Act*", Nuevas normas que se plantean para que rijan al mercado de valores público y estuvieron vigentes hasta el año de 1985.

Más tarde, en el año de 1976, el Acto de Co- determinación que regía para las empresas cotizadas en Bolsa, aparece como el "sistema mediante el cual, las empresas se regían por 2 juntas: la de administración y la supervisora". Según Wixforth señaló en el año de 1995, "la mayoría de las industrias parecían haberse emancipado por la influencia controladora de los bancos".

La organización de la empresa es así:

- La Junta de Administración, tenía autoridad ejecutiva sobre el día a día y estaba compuesta únicamente por empleados.
- La Junta Supervisora a la cual había que pedir autorización para tomar cualquier decisión importante ya sea financiera o de inversión. Estaba conformada, 50% por representantes de los trabajadores y 50% por "outsiders"

que podían ser representantes de accionistas o ejecutivos de otras corporaciones o instituciones financieras que tengan algún interés importante en la empresa.

Este sistema de Co- determinación, da muchas facilidades para que los ejecutivos actúen a su manera. Como consecuencia se obtuvo una mayor posibilidad de conflicto de agencia. Según Kester (1997)<sup>21</sup>, este problema no fue de mayor importancia en Alemania ya que existía solamente un pequeño grupo de empresas con pocos ejecutivos, que eran los que dominaban el mercado. Al ser un grupo tan pequeño de personas, se sabía cuáles eran las acciones que estos tomaban ante determinada situación, por lo tanto su reputación estaba en peligro al exponerse a cualquier comportamiento deshonesto.

A pesar de todos los sucesos que ocurrieron hasta el año de 1988 desde la emancipación de las empresas en el año de 1920, los bancos alemanes no perdieron su importancia del todo. Actuaban como depositarios de acciones para otros tipos de accionistas. Es así que para el año de 1988 los bancos tenían más del 40% de todas las acciones en el mercado y para el año de 1990 ya controlaban el 50% de las acciones de las empresas listadas en bolsa.

En este mismo entorno. Para el año 2005, el Buen Gobierno Corporativo en Alemania, creó el "Código Alemán de Gobierno Corporativo" o "Regierungskommission" en alemán. El objetivo de este documento era "alcanzar un sistema empresarial transparente y comprensible con el fin de que fomente confianza hacia los inversores locales e internacionales". Este código se basa en los pilares fundamentales del Gobierno Corporativo que son, los accionistas, el Directorio, la transparencia y la rendición de cuentas. Además con éste, el mercado alemán contaba con la garantía de una mayor seguridad en sus empresas. Esto ayudaba a que haya mayor atraktividad empresarial y por lo tanto de manejar la misma siguiendo la tendencia mundial del Buen Gobierno Corporativo.

---

<sup>21</sup> Libro Blanco de Gobierno Corporativo,  
[http://www.kpmg.com.co/files/documen\\_corp\\_gov/release/lb\\_cl\\_01.htm](http://www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/release/lb_cl_01.htm)

### **3 PRINCIPIOS DE LA OCDE PARA EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO**

Reconociendo que hay múltiples factores que afectan la conducción y las decisiones en las empresas, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) señala en su documento "Principios de Buen Gobierno Corporativo de la OCDE"<sup>22</sup> lo siguiente: "Los Principios se enfocan en problemas de gobierno que resultan de la separación de la propiedad y el control".

Asimismo, se ha señalado por parte de diversos autores, que la adherencia de las empresas a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo ayudará y mejorará de forma sustancial la confianza de inversores tanto locales como internacionales, consiguiendo así, además de los obvios beneficios de tipo ético que esta práctica conlleva, beneficios de tipo monetario que pueden ser de vital importancia para las empresas.

Es importante destacar que si bien es cierto, la adopción de las prácticas de Buen Gobierno Corporativo deben verse reflejadas en una legislación correspondiente de parte del Estado, no hay que olvidar que estos principios no están dirigidos a "recetar" fórmulas preconcebidas en la legislación del país. Al respecto, basta analizar el documento original emitido por la OCDE, en donde este punto queda ampliamente explicitado. Sin embargo algunos autores, como Francisco Ribadeneira Suárez, han estudiado a profundidad los posibles cambios que deben hacerse en la legislación andina y ecuatoriana.

Un análisis más profundo de los seis principios fundamentales del Buen Gobierno Corporativo nos lleva a clarificar la enorme trascendencia que esta práctica debe tener para las empresas de todo el mundo en general y para las ecuatorianas en particular.

---

<sup>22</sup> <http://www.gobiernocorporativo.com.ec/datos.asp>

Los Principios de Buen Gobierno Corporativo emitidos por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) son:

**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 régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras”.*

**2. 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”.*

**3. 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”.*

**4. 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”.*

**5. Divulgación de Datos y Transparencia**

*“El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la revelación 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”.*



## **6. 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 por parte del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas”.*

## **4 ORGANISMOS INTERNACIONALES INVOLUCRADOS EN EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.**

### **4.1 Corporación Financiera Internacional (CFI)**

La CFI es una institución que pertenece al Banco Mundial cuya misión es promover el desarrollo sostenible del sector privado en mercados emergentes y fortalecer los mercados de capital en los países en vías de desarrollo. Esta entidad es una de las más avanzadas en la integración del Gobierno Corporativo en las etapas de inversión “su amplia experiencia en estructuración de inversiones, evaluación de oportunidades de inversión y designación de candidatos para integrar los directorios de empresas le ha permitido poner en práctica los principios de Gobierno Corporativo.”<sup>23</sup>

El Gobierno Corporativo es importante para los clientes de la CFI porque las empresas que lo tienen, se benefician del acceso a un mayor financiamiento ya sea éste nacional como internacional. El financiamiento internacional lo pueden obtener mediante la cotización de acciones en bolsa; donde tener un mejor Gobierno Corporativo, les ayuda a satisfacer requisitos más estrictos para la cotización.

En cuanto a la inversión, la CFI puede contribuir a reducir riesgos y crear valor agregado para los clientes que ponen en práctica los principios de Gobierno Corporativo. Tiene una Unidad de Gobierno Corporativo que ha elaborado

---

<sup>23</sup> [http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/CG-Brochure-S.pdf/\\$FILE/CG-Brochure-S](http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/CG-Brochure-S.pdf/$FILE/CG-Brochure-S)

normas e instrumentos de evaluación del gobierno de las empresas para que la CFI, las utilice en el momento de considerar los proyectos. Los funcionarios de esta Unidad, participan en la evaluación de empresas clientes cuando se cree que hay asuntos preocupantes en cuanto al Gobierno Corporativo.

Esta institución busca mejorar el gobierno de la empresa en la que invierte cuando las prácticas de la misma, implican un riesgo para sus operaciones o cuando hay una oportunidad de mejorar su sistema de gobierno. También asesora a los equipos de inversión en la designación de candidatos a directores para formar parte del Directorio de las empresas en las que invierten y realiza programas de capacitación para los candidatos propuestos por la CFI, los cuales deben tener los conocimientos e instrumentos apropiados para hacerse cargo de sus responsabilidades con la empresa y los accionistas.

Las actividades de la Unidad de Gobierno Corporativo consisten en:

- Dar apoyo en asuntos de organización y de aplicación de conocimientos especializados sobre gobierno corporativo para el Foro Global de Gobierno Corporativo y las mesas redondas que traten sobre este tema a nivel regional patrocinadas por la OCDE y el Banco Mundial.
- Desempeñar las funciones de secretaría del Grupo Asesor del Sector Privado del Foro Global, agrupación de inversionistas internacionales, profesionales y expertos entre los que figuran TIAA-CREF, CalPERS, Capital Group, Hermes y DWS y dirigido por Ira Millstein, promotor del buen gobierno corporativo en los Estados Unidos. Este grupo se dedica a promover el mejoramiento del gobierno de las empresas en los países en desarrollo a través del diálogo y actuaciones con entidades reguladoras y el sector privado.
- Apoyar los proyectos pioneros de asistencia técnica en materia de gobierno corporativo de la Asociación para la Empresa Privada de la CFI en la Unión Soviética.

- Ayudar a establecer institutos nacionales dedicados a mejorar el gobierno corporativo de las empresas y a capacitar a los directores de éstas en numerosos mercados emergentes de América Latina, Asia Oriental y Europa Oriental.
- Proporcionar asistencia técnica independiente sobre gobierno corporativo a gobiernos, bolsas de valores, institutos de directores y otras entidades dedicadas a mejorar la calidad del gobierno corporativo de las empresas en los países en desarrollo.

El Buen Gobierno Corporativo permite que las empresas tomen más conciencia de sus responsabilidades tanto ambientales como sociales y busquen formas para cumplirlas; favoreciendo de esta forma, al crecimiento sostenible.

#### **4.2 Banco Interamericano de Desarrollo (BID)**

El Banco Interamericano de Desarrollo, (BID) “es la principal fuente de financiamiento multilateral para proyectos de desarrollo económico, social e institucional en América Latina y el Caribe y ejerce liderazgo en el proceso de integración regional”<sup>24</sup>

Este organismo tiene una entidad especial: el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), que se encarga del Buen Gobierno Corporativo que ayuda a que el Gobierno Corporativo se desempeñe de la mejor manera en las Instituciones para que dé exista más unión entre la gestión de accionistas, propietarios y la administración y además para que exista sostenibilidad dentro de la misma y del país.

Según el FOMIN existen cuatro componentes para implementar estas buenas prácticas en el Ecuador. La sensibilización, capacitación, implementación y sistematización. Este organismo creó un programa para ayudar a que se desarrollen estos componentes el cual durará 54 meses y su objetivo es lograr que

---

<sup>24</sup> Definición del BID obtenido de [www.iadb.org](http://www.iadb.org)

las empresas ecuatorianas instituyan como parte de su empresa el Código de Buen Gobierno Corporativo.

La evolución del Gobierno Corporativo, no solamente es de interés para cada empresa que lo implementa. Es también de vital importancia para el país y para su respectiva bolsa de valores; ya que al existir un Gobierno Corporativo las prácticas son más transparentes, seguras y confiables, y los riesgos se disminuyen. Una de las áreas prioritarias del BID, es fomentar la competitividad, en especial del sector productivo de economías globales abiertas, para así ayudar al desarrollo de los países. Por este motivo, al BID le interesa que tanto grandes empresas como PYMES inviertan en la bolsa pues estas son las principales fuentes de productividad de un país.

#### ***4.3 Corporación Andina de Fomento (CAF)***

La CAF (Corporación Andina de Fomento), es un organismo financiero multilateral que busca impulsar y fomentar la integración latinoamericana. Esta institución facilita varios servicios bancarios a clientes tanto del sector público como del sector privado de los países que la componen. Lo hace a través de la eficiente movilización de recursos financieros desde los mercados internacionales hacia América Latina, donde ha fortalecido su presencia convirtiéndose en la principal fuente de financiamiento multilateral de esta región. Los proyectos que ha apoyado son principalmente los que contribuyen a la integración regional; ya que ésta, además del desarrollo sostenible, componen los pilares de su misión.

En cuanto a las buenas prácticas de Gobierno Corporativo, la CAF ha iniciado un programa para promoverlas a nivel regional. Este programa, busca contribuir a la competitividad responsable, a nivel macroeconómico, sectorial y empresarial.

El Programa de Gobierno Corporativo, comprende actividades como realización de foros y eventos, diseño y publicación de material de apoyo para programas de capacitación, redacción y publicación de guías sobre GC para las empresas, puesta en práctica la implementación de buenas prácticas en diferentes tipos de empresas,

y estudios de monitoreo y medición relacionados a la adopción de buenas prácticas de GC. Además, desarrolla proyectos conjuntamente con los gobiernos, empresarios y miembros de sector académico relacionados al tema, brindando asistencia técnica y financiera relacionada con estas actividades.

Los documentos que ha publicado la CAF hasta la presente fecha, son: "Manual de Gobierno Corporativo para Empresas de Capital Cerrado", "Gobierno Corporativo: Lo que todo empresario debe saber" y "Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo"

La CAF también ha puesto a disposición de las empresas que deseen evaluar sus prácticas de Gobierno Corporativo, la aplicación de un software que sirve para diagnosticarlas y determinar las áreas que tienen prioridad de acción.

En el Ecuador, la CAF ha iniciado un proyecto llamado "Proyecto de Modernización del Mercado de Valores y Creación de la Unidad Académica de Gobierno Corporativo" con el cual pretende "construir y consolidar una Unidad de Coordinación de la Red Académica, de Difusión e Investigación del Buen Gobierno Corporativo, con las principales Universidades del Ecuador, a nivel de pregrado y de postgrado"

En el documento "Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo", desde ahora LCAGC, L. Enrique García, Presidente Ejecutivo de la CAF, define Gobierno Corporativo "como el conjunto de prácticas, formales e informales, que gobiernan las relaciones entre los administradores y todos aquellos que invierten recursos en la empresa, principalmente accionistas y acreedores". Así mismo, menciona que "unas buenas prácticas de gobierno corporativo garantizan un mejor uso de los recursos en las empresas, contribuyen a una mayor transparencia contable y mitigan los problemas de información asimétrica que caracterizan a los mercados financieros. En estas circunstancias, unas buenas prácticas de gobierno corporativo son la clave para el acceso de las empresas a los mercados de capital"

Con este documento, compuesto por 51 medidas concretas, la CAF busca poner a criterio de las empresas pertenecientes a la CAN, así como de los operadores de los mercados bursátiles y de los responsables de políticas públicas, un conjunto de reglas fundamentales que componen las bases para la creación de una cultura de buen Gobierno Corporativo.

Los 51 lineamientos definen estándares internacionales aprobados de Gobierno Corporativo, pues se basan en los principios establecidos por la OCDE. La adopción de éstos, es un proceso que requiere de tiempo pero que puede ser muy útil para fomentar el desarrollo de los mercados de capital y para mejorar las relaciones de las empresas con los prestamistas; así como también aportan a que la operación empresarial sea más transparente, eficiente y honesta; contribuyendo de esta forma, a la competitividad internacional de la empresa.

Se busca que tanto la adopción como el cumplimiento de las medidas de Gobierno Corporativo, sean valoradas. El objetivo de estas, es “fomentar la participación de los accionistas en la vida corporativa, su acceso a la información societaria, el reforzamiento de la tutela de sus intereses en el gobierno de las sociedades, así como la potenciación de la Asamblea como órgano soberano y el fortalecimiento de los sistemas de control de la gestión y administración.”<sup>25</sup>

Los lineamientos no forman parte del marco legal de los países de la CAN; por lo tanto, cada empresa puede adoptar la estructura de gobierno que considere más apropiada. Sin embargo, los LCAGC asumen el principio fundamental e internacionalmente aceptado de “cumplir o explicar”; lo cual implica que las empresas que los adopten, tienen la obligación de cumplir con cada una de las medidas estipuladas en éste, o justificar las razones que les impidan hacerlo, ya sea de modo total o parcial y, dependiendo del tipo de empresa, deberán hacer mediante la publicación del Informe anual de Gobierno Corporativo o explicando

---

<sup>25</sup> “Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo”, publicado por la CAF, pág. 15, <http://www.gobiernocorporativo.com.ec/images/codand.pdf>

el grado de cumplimiento de las medidas de Gobierno Corporativo en el Informe de Gestión de fin de ejercicio.

El uso del principio de “cumplir o explicar” brinda grandes ventajas a las empresas; una de ellas es el poder publicitar ante terceros interesados como accionistas, inversores o bancos, entre otros, los progresos alcanzados en GC. Otra ventaja, es que es un mecanismo que compromete al Directorio (que es el responsable del Informe de Gobierno Corporativo y del Informe de Gestión) a ser riguroso en la explicación pública sobre el grado de cumplimiento de las medidas. Pero, a su vez, es muy flexible, pues permite a la Sociedad explicar y demostrar la implementación de una medida, o dar una explicación razonada sobre su incumplimiento en otra.

Las normas de Gobierno Corporativo, surgen y se desarrollan en el ámbito de los mercados de valores; por lo tanto, la mayoría de estas y de los principios, son para las sociedades que cotizan en bolsa. En la CAN, estas empresas, son pocas; sin embargo, todas pueden adoptar las buenas prácticas y los lineamientos de GC. Para las sociedades cerradas, la aplicación de los lineamientos podría reforzar la gestión y evitar problemas en el gobierno de dichas empresas, que muchas veces son de carácter familiar y no cuentan con un “protocolo de familia” que regule, para todos los accionistas, las relaciones entre el patrimonio de la familia y el de la sociedad y el acceso de los miembros de la familia a la gestión.

Los encargados de aplicar y hacer aplicar los lineamientos, así como de incorporarlos a los estatutos, normas y procedimientos de la empresa, son el Directorio y la Asamblea General de Accionistas; quienes deben tomar en cuenta que la aplicación de los mismos, es un proceso dinámico en el que se debe tener en cuenta los constantes avances internacionales.

Asimismo, las normas estatutarias y reglamentarias de las compañías que adoptan los Lineamientos deberán estar conformes con el texto del mismo, con los

principios emitidos por la OCDE y a favor de la igualdad de los derechos de los accionistas y de la protección de los minoritarios.

## **5 LINEAMIENTOS DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PUBLICADOS POR LA CAF.**

Para el estudio de AHCORP ECUADOR CIA LTDA, se seleccionaron entre los 51 lineamientos publicados por la CAF, solamente los cuales son aplicables a las empresas cerradas, pues este es el caso de dicha Compañía.

### **DERECHO Y TRATO EQUITATIVO DE LOS ACCIONISTAS**

#### **1. Principio de igualdad de voto (Medida N° 1)**

Consiste en la igualdad entre acción y voto; a una misma participación en el capital social de la empresa, se le debe conceder los mismos derechos de voto. En el caso de que existan diferentes clases de acciones, se deben evitar las discriminaciones. Dentro de este contexto, cabe mencionar que existen acciones que no tienen derecho a voto, pero que están compensadas con derechos económicos preferentes o dividendos.

#### **2. Derecho a la no dilución de la participación en el capital de la Sociedad (Medida N° 2)**

Las operaciones que puedan afectar los derechos de los accionistas minoritarios, como ampliación de capital o fusiones, deben estar claramente explicadas en el informe previo del Directorio y ponerse a disposición de los accionistas.

#### **3. Fomento de la participación e información de los accionistas (Medida N°3)**

La comunicación entre el Directorio y los accionistas deberá mejorar de manera que los accionistas puedan velar por sus derechos económicos y políticos; para



esto, la empresa deberá establecer los *cauces precisos* para facilitar la comunicación con los accionistas, de manera que ellos puedan dirigirse a la empresa para obtener información o plantear cuestiones de interés ella o a su condición de accionistas. La información que soliciten debe estar relacionada a la gestión y actividades de la empresa; aquella que sea publicada. Una vez examinadas las solicitudes, sugerencias y comentarios de los accionistas, se les contestará directamente por escrito y con la mayor brevedad posible.

#### **4. Cauces electrónicos de comunicación y difusión de información a través de la página Web corporativa (Medida N° 4)**

Para facilitar el flujo de comunicación entre la empresa y sus accionistas, podría ser recomendable tener habilitado un registro de accionistas, el cual permita mantener con ellos un *cauce electrónico de comunicación* directo y flexible. Esto debe ser aprobado por la Asamblea de Accionistas y el Directorio debe encargarse de establecer los mecanismos técnicos adecuados para ello.

#### **5. La transmisión de las acciones**

Muchas veces se limita la libre transmisión de acciones mediante pactos entre los accionistas; es importante que se dé a conocer a los mercados, el *régimen de transmisión de las acciones*.

#### **6. Cambio o toma de control por otro grupo (Medida N° 6)**

Se debe establecer, mediante pactos entre los accionistas, que en el caso de que un accionista con una participación tal que su transmisión signifique un cambio en el control de la sociedad, exista un *derecho de coventa* ("tag along") que se entiende como la obligación del adquirente de ofrecer la compra de sus títulos, a los accionistas minoritarios.

## **LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS**

### **7. Función y competencia (Medida N° 7)**

Dado que La Asamblea General de Accionistas es el órgano superior de la empresa, los estatutos sociales deben atribuirle las funciones de gobierno de la sociedad, así como la competencia para adoptar toda clase de acuerdos referentes a su gobierno y las medidas que exijan el cumplimiento de los estatutos y el interés común de los asociados.

Entre las facultades que les competen están:

- La aprobación de las cuentas anuales.
- La aprobación de la gestión del Directorio y la propuesta de aplicación de las utilidades.
- El nombramiento y la separación de los miembros del Directorio,
- La designación de los auditores externos.
- La aprobación de la política de remuneración del Directorio y de la Alta Gerencia.
- La venta o pignoración de activos estratégicos.
- La aprobación de las operaciones de fusión o escisión de la compañía.

### **8. Clases y convocatoria (Medidas N° 9, N° 10 y N° 13)**

El Directorio deberá convocar la Asamblea con un plazo suficiente de anticipación, y acatando el plazo fijado en los estatutos (se entiende que deben establecer un plazo de al menos quince días calendario para el anuncio de la convocatoria). La importancia de las Asambleas, depende de los temas que se traten en ellas.

Los accionistas tienen la capacidad de introducir temas en la agenda; sin embargo, se recomienda que el Directorio se obligue a responder solo las solicitudes que están apoyadas con un porcentaje de entre el cinco y diez por ciento del capital

social, o del que establezca la sociedad, dependiendo del grado de concentración accionaria. Si el Directorio rechaza una solicitud apoyada con lo establecido, tiene que responder por escrito las razones del rechazo.

#### **9. Derecho de información de los accionistas con carácter previo a la celebración de la Asamblea General y durante el desarrollo de la misma (Medida N° 11)**

El principio de transparencia informativa debe estar presente en todas las relaciones de la compañía con sus accionistas, así como en las actividades cotidianas de la empresa. Este principio es muy importante en la Asamblea General de Accionistas, ya que es ahí donde tiene su máximo desarrollo y aplicación.

Los estatutos deben establecer que los accionistas puedan solicitar información o aclaraciones, con relación a los temas de la agenda o la información pública, que consideren necesarias.

El Directorio deberá facilitar esa información, mediante informe a la Asamblea, siempre y cuando ésta no sea irrazonable, irrelevante o confidencial, en dicho caso podrá negarla.

Si la información es solicitada por un porcentaje significativo del capital de la compañía, los estatutos deberán prever que en ese caso, el Directorio no podrá negarla.

Se aconseja también, que los estatutos permitan que durante la celebración de la Asamblea, los accionistas puedan *solicitar verbalmente las informaciones o aclaraciones que consideren convenientes* acerca de los temas de la agenda.

## **10. Fijación de reglas de desarrollo de la Asamblea**

El Reglamento de Régimen Interno de la Asamblea, debe establecer normas de organización, constitución y desarrollo de la misma. Se recomienda *formar una mesa de la Asamblea, integrada por el presidente y secretario y otras personas como los miembros del Directorio, que será la encargada de admitir a los accionistas a la reunión, examinar los poderes o la legitimación de los representante, formar la lista de asistentes y resolver las dudas sobre ella, y, una vez iniciada la sesión, dirigir los debates, conceder la palabra y mantener el orden, así como, por último y en su caso, levantar el acta correspondiente.*

## **11. El Quórum y las mayorías exigibles (Medida N° 5)**

Se debe establecer determinados quórum para ciertos acuerdos importantes para la sociedad; tales como: venta de activos estratégicos, fusiones, escisiones y otro tipo de operaciones corporativas que afecten a los derechos de los minoritarios. Se recomienda que éste esté comprendido entre el cincuenta y sesenta por ciento del capital social de la empresa.

## **12. Intervención de los accionistas (Medida N° 15)**

En la Asamblea, los accionistas deben tener la posibilidad de hacer preguntas sobre algún punto de la agenda, siempre que este sea de interés social; así como también, solicitar *el cese o el ejercicio de acciones de responsabilidad contra los miembros del Directorio.*

## **13. La Regulación de la Representación y mecanismos de delegación de voto (Medida N° 14)**

Los estatutos deben permitir la agrupación de accionistas para votar y la posibilidad de nominar a un representante para que intervenga en su nombre como miembro del Directorio.

Las sociedades deben establecer mecanismos sencillos pero seguros para que los accionistas que no puedan participar en la Asamblea, puedan delegar su representación, y el voto emitido por los representantes, esté conforme a las instrucciones recibidas por parte del propietario nominal de las acciones.

#### **14. Asistencia de otras personas además de los accionistas (Medida N° 18)**

Los miembros del Directorio, deberán asistir a la Asamblea, salvo excepción justificada comunicada al Presidente; sin embargo, su inasistencia no afectará a la constitución de la Asamblea. El presidente puede autorizar la asistencia de cualquier persona que juzgue conveniente, pero la Asamblea tiene el derecho de revocar esta autorización.

Para facilitar la máxima información y aclaraciones a los accionistas, es conveniente que asistan el Auditor de Cuentas de la Compañía, el Presidente de la Comisión de Auditoría y Control, el de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones y los ejecutivos principales.

### **EL DIRECTORIO**

#### **15. La necesidad de tener un Directorio (Medida N° 19)**

Las sociedades que se acojan a los LCAGC, deben tener un Directorio con una estructura definida y un número de miembros suficiente para el correcto desempeño de sus funciones y de las necesidades de gobierno de la sociedad.

El Directorio presenta grandes ventajas tales como: la toma en consideración de distintos puntos de vista y opiniones dado el carácter deliberante del Directorio, la profesionalización de la administración societaria, la preparación de la sociedad para la convivencia con distintos accionistas, la colegiación en la toma de

decisiones societarias, y, el incremento de la formalidad y profesionalidad con la que la sociedad es percibida por terceros.

#### **16. Atribución de funciones de supervisión y definición de estrategia al Directorio carácter indelegable de algunas funciones (Medida N° 20 y N° 21)**

Los estatutos de la sociedad deben definir claramente la misión del Directorio, así como sus funciones indelegables.

Después de la Asamblea, el Directorio es el máximo órgano de administración de la empresa, y le competen las funciones de representación, dirección y supervisión de la misma, así como la realización de actos necesarios para la consecución del objeto social.

*“El Directorio tiene como principal misión el gobierno, la 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” (Medida N° 21)*

Se aconseja que el Directorio sea el encargado de seleccionar, nombrar, evaluar y controlar a la alta gerencia de la entidad.

El Directorio debe proteger los intereses de los accionistas, sobretudo de los minoritarios; además, deben buscar la creación de valor tanto a corto como a largo plazo, mediante el desarrollo permanente que contribuya a la competitividad y viabilidad futura de la empresa.

Es también de suma importancia que el Directorio diseñe y supervise un plan de sucesión del Presidente del Directorio y del ejecutivo principal.

### **17. Regulación del funcionamiento del Directorio mediante un reglamento de régimen interno de organización y funcionamiento (Medida N° 22)**

Para regular la organización y funcionamiento del Directorio, se debe contar con un Reglamento de Régimen Interno, que sea aprobado por el Directorio y de carácter vinculante para sus miembros, y cuya infracción acarree responsabilidad.

### **18. Dimensión del Directorio (Medida N° 19 y N° 23)**

La Asamblea es la que determina el número de miembros que van a componer el Directorio, este número debe estar dentro de los límites mínimo y máximo fijado en los estatutos sociales y se recomienda que sea un número impar para evitar empates. El tamaño óptimo del Directorio va a depender de la dimensión de la compañía, pero no es recomendable que esté compuesto por más de once miembros, a menos que sea una gran compañía, en donde este número podría aumentar a quince. Además, en el caso de que los Directores titulares tengan un Director suplente, los dos deben estar encuadrados en la misma categoría de miembros del Directorio; por ejemplo, un independiente solo puede ser sustituido por otro independiente.

### **19. Categorías de miembros del Directorio (Medida N° 24)**

El Directorio debería contar con distintas categorías de miembros tales como las siguientes:

- a) Directores internos o ejecutivos: aquellos con competencias ejecutivas y funciones de alta dirección de la compañía o de sus participadas.
- b) Directores externos: no están vinculados a la gestión de la compañía, pero representan el conjunto de los intereses generales y difusos que concurren en ella, así como el de accionistas significativos. Se clasifica en dos tipos:

b1) Directores No Independientes: aquellos propuestos por quienes sean titulares de participaciones significativas y estables en el capital de la compañía.

b2) Directores Independientes: son aquellos de reconocido prestigio profesional que puedan aportar su experiencia y conocimiento para la mejor gestión de la compañía, no incluidos en las dos categorías anteriores.

Con estas categorías se busca que exista un equilibrio entre los Directores que dan un impulso a la empresa (los internos) y los que le frenan cuando sea necesario y advierten los riesgos (los independientes).

La regla de que para ser miembro del Directorio o de la alta gerencia se exijan estrictos criterios de profesionalidad, se pone en duda cuando la mayoría de los miembros del Directorio son de una misma familia.

Por eso, es importante consolidar el principio de que en este tipo de empresas se debe buscar el mayor grado de profesionalidad en la gestión, independientemente de quien aporte los recursos humanos: la familia o el mercado.

## **20. Nombramiento (Medida N° 25)**

Los Directores son elegidos por la Asamblea General de Accionistas, según su profesionalidad, prestigio profesional y conocimiento. Es importante que se fije un procedimiento de selección y propuesta de los miembros del Directorio, en el que la intervención de los directores internos sea limitada o nula. El procedimiento debe ser formal y transparente.

La Sociedad debe fijar los requisitos que una persona debe reunir para poder ser director; entre los más importantes están:

a) Cualificación, prestigio profesional, experiencia y honorabilidad probada.



b) Lo recomendable en cuanto a la edad para ser designado Director, está acorde con el requisito de edad media exigido para el Directorio, que deberá estar comprendida entre los 55 y 65 años.

c) No desempeñar cargos o funciones de representación, dirección o asesoramiento en empresas competidoras o el desempeño de esos mismos cargos o funciones en sociedades que ostenten una posición de dominio o control en empresas competidoras.

d) No pertenecer simultáneamente a más de cinco Directorios, no computándose, a estos efectos los Directorios de las distintas sociedades participadas, los Órganos de Administración de aquellas sociedades en las que la participación patrimonial, personal o familiar del Director, le concede derecho a formar parte de los mismos y los de entidades de carácter filantrópico.

e) No podrán ostentar la condición de miembros del Directorio quienes, por sí o por persona interpuesta, desempeñen cargos en empresas que sean clientes o proveedores habituales de bienes y servicios de la Sociedad, sean representantes de dichas entidades o estén vinculados a ellas, siempre que esta condición pueda suscitar un conflicto o colisión de intereses con los de la Sociedad. Se exceptúan las entidades financieras en su condición de proveedores de servicios financieros a la Sociedad.

f) No estar incurso, directa o indirectamente, en un procedimiento judicial, que a juicio de Directorio, pueda poner en el futuro en peligro la reputación de la Sociedad.

Las personas aptas para desempeñar las funciones de director independiente, son aquellas con reconocido prestigio profesional, que puedan aportar con su experiencia y conocimiento al Directorio; y que además, aseguren su imparcialidad y objetividad de criterio. Asimismo, deben tener un amplio campo

de actividad profesional y en la parte económica, no depender de la pertenencia al Directorio.

Entre las condiciones para ser considerado independiente, constan las siguientes:

i) No tener, o haber tenido recientemente relación de trabajo, comercial o contractual, directa o indirecta, y de carácter significativo, con la compañía, sus directivos, los directores no independientes o compañías del grupo cuyos intereses accionariales representen estos últimos. No podrán ser propuestos o designados como directores independientes quienes hayan sido directores ejecutivos, o formado parte de la alta gerencia, en los últimos tres años, ya sea en la compañía o en las entidades mencionadas anteriormente; las personas que directa o indirectamente hayan realizado o percibido pagos de la compañía y, en general, cuantas personas tengan alguna relación con la gestión ordinaria de la compañía o se hallen vinculadas en virtud de razones profesionales o comerciales con ella, con los Directores ejecutivos o con otros altos directivos de la compañía.

ii) No ser director de otra entidad que tenga directores no independientes en la compañía.

iii) No tener relación de parentesco próximo con los directores ejecutivos, directores no independientes o la alta gerencia de la compañía.

Se entiende que existe parentesco próximo cuando se trate del cónyuge o las personas con análoga relación de afectividad, los ascendientes, descendientes y hermanos del administrador o del cónyuge del administrador y los cónyuges de los ascendientes, de los descendientes y de los hermanos del administrador.

iv) Contar con un perfil profesional y personal que inspire una presunción de confianza a los accionistas en relación a su independencia.

## **21. Declaración independencia de los directores (Medida N° 26)**

Es recomendable que el director declare pública y explícitamente que se siente y objetivamente es independiente frente a la sociedad, como frente a los accionistas y directivos.

El Directorio también debe declarar que considera al candidato como independiente.

## **22. Cese de los directores (Medida N° 27)**

Los estatutos deben fijar la relación de causales de cese de los directores para asegurar el puesto de los mismos; sobretodo de los externos no independientes e independientes, durante el período para el que fueron elegidos.

El Directorio solo puede proponer a la Asamblea el cese, si la causal está determinada en los estatutos y con previo informe favorable al cese por parte de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

Sin embargo, cuando el director deje de cumplir las condiciones para su designación, y en el caso de que pueda llegar a causar daño al prestigio o buen nombre de la compañía, debe dimitir inmediatamente de su cargo.

Los directores deberán poner su cargo a disposición del Directorio y formalizar, si éste lo considera conveniente, la correspondiente dimisión en los casos siguientes:

- a) Si fueran ejecutivos, en cuanto cesen en los puestos a los que estuviese asociado su nombramiento como director.
- b) Cuando se vean incursos en alguno de los supuestos de incompatibilidad o prohibición legalmente previstos.
- c) 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.
- d) 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.

### **23. Regulación de los deberes y derechos de los miembros del Directorio o administradores (Medida N° 28)**

La regulación de los deberes de diligencia y lealtad de los directores y administradores, es muy importante en gobierno corporativo; los deberes que deberían estar contemplados en los estatutos sociales de las sociedades que adopten los lineamientos, son los siguientes:

Deber de diligencia o fidelidad: El director debe cumplir los deberes impuestos por las leyes y los estatutos, los mismos que deben buscar el interés social de la compañía que es la creación de valor en beneficio de los accionistas.

Deber de lealtad: Los directores deben obrar de buena fe en interés de la compañía. No pueden servirse del nombre de ésta o de su cargo en la misma para realizar operaciones por cuenta propia o de personas vinculadas a ellos, ni usar sus facultades para otros fines de los que han sido nombrados.

El director no puede cobrar comisiones por la celebración de contratos entre la compañía y sus proveedores ni por la prestación de los servicios de la compañía a terceros.

### **24. Comunicación y tratamiento de los conflictos de interés (Medidas N° 29 y N° 30)**

Los directores deben comunicar a la Comisión de Nombramientos y Retribuciones o al Directorio cualquier conflicto que puedan tener frente al interés general de la sociedad. Se debe prever que en el caso de que exista un conflicto de interés, el director implicado se abstenga de votar o de intervenir en la gestión a la que se refiera el conflicto.

Estas situaciones, se publicarán en el informe anual de gobierno corporativo. Es recomendable que los estatutos determinen *en qué supuestos una persona tendría*

*la consideración de vinculada y, por tanto, respecto a las que se establece la obligación de informar.* Las personas vinculadas a los directores según el código son:

- El cónyuge del director o las personas con una relación de afectividad similar
- Los ascendientes, descendientes y hermanos del director o del cónyuge del mismo.
- Los cónyuges de los ascendientes, de los descendientes y de los hermanos del director.
- Las personas jurídicas en las que el Director, o cualquiera de las personas anteriores a él vinculada, mantengan una participación en el capital estable y significativa.

Deber de No Competencia: Consiste en una doble obligación de información y de la imposibilidad de la prestación de servicios a la competencia en un plazo determinado desde el momento del cese.

a) Los directores deberán comunicar la participación accionarial o de negocio que tuvieran en el capital de las compañías de la competencia así como los cargos o las funciones que ejerzan en las mismas, y la realización, por cuenta propia o ajena, de actividades semejantes al objeto social de la compañía.

b) Los estatutos podrán establecer que el director que cese en el cargo no podrá aceptar su designación como director de otra compañía de la competencia, durante un período de dos años a contar desde que se produzca el cese, salvo autorización expresa del Directorio de la empresa en la que cesa, y sin perjuicio de lo que, para estos casos, pudieran establecer las normas aplicables.

Deber de secreto: Los estatutos deben establecer las reglas de secreto aplicables a los directores, que deben incluir:

a) Los directores, en el ejercicio de su cargo y después de cesar en él, deberán guardar secreto de la información confidencial, datos o antecedentes que conozcan como consecuencia de su cargo.

b) Salvo lo que prevean las leyes, la información señalada no podrá ser comunicada o divulgada.

c) El director no podrá usar información no pública de la compañía con fines privados si no media un acuerdo previo del Directorio.

Derecho al uso de los activos sociales: El director no podrá utilizar para su uso personal los activos de la compañía ni tampoco valerse de su posición en esta última para obtener una ventaja patrimonial que no le corresponda por razón de sus funciones, a no ser que haya satisfecho una contraprestación adecuada.

## **25. Derecho a información (Medida N° 31)**

Para el correcto ejercicio de las funciones de su cargo, el director podrá exigir la obtención de la información relativa a los asuntos que vayan a deliberar y ésta no podrá ser negada por razones de confidencialidad.

Los estatutos deben recoger el derecho de los directores a:

a) Obtener información sobre cualquier aspecto de la compañía, examinar sus libros, registros, documentos, contactar con los responsables de los distintos departamentos y visitar las instalaciones, siempre que así lo exija el desempeño de sus funciones, salvo que se trate de información especialmente confidencial y de acuerdo con la disponibilidad de la gerencia de la compañía.

b) Obtener y disponer de información acerca de los asuntos a tratar en cada sesión del Directorio con antelación suficiente, y en forma debida, que permita su revisión, salvo asuntos que excepcionalmente requieran una especial

confidencialidad de modo que sólo sea informado durante el transcurso de la reunión del Directorio.

#### **26. Derecho a contar con el auxilio de expertos (Medida N° 28)**

Los estatutos deben establecer la posibilidad de que los directores obtengan el auxilio de expertos internos de la compañía o de contratar asesores externos que les auxilien en relación con los posibles conflictos que se puedan plantear en el ejercicio de su cargo; asimismo, deben prever excepciones al ejercicio de este derecho cuando el Directorio lo considere innecesario, el costo sea muy alto en relación con la importancia del problema y los activos o ingresos de la compañía, o si el asesoramiento puede ser prestados por expertos internos.

#### **27. La retribución de los directores (Medida N° 32)**

Como principio general para el buen funcionamiento de la empresa, el Directorio debe estar suficientemente remunerado. Las remuneraciones deben ser congruentes con el rendimiento del director y de la compañía.

El órgano competente para la determinación de la retribución concreta, es la Asamblea General de Accionistas; pero también puede ser la Comisión de Nombramientos y Retribuciones si la hay o, el Directorio con el informe previo del Director Externo Independiente.

#### **28. La organización del Directorio (Medida N° 35)**

Esta medida se refiere a la estructura del Directorio; a los cargos que deben designarse entre sus miembros y a las Comisiones que es recomendable construir.

## **29. El Presidente del Directorio (Medida N° 36)**

Las competencias del Presidente del Directorio deben estar contempladas en los estatutos y deben incluir las de convocar al Directorio, formar la Agenda de sus reuniones, presidirlo y dirigir sus debates, y hacer ejecutar sus acuerdos.

Es recomendable que el Presidente no tenga voto dirimente.

## **30. El secretario del Directorio (Medida N° 37)**

En los países de la CAN, el secretario tiene la función de redactor de las actas; sin embargo, esta figura que se recomienda que sea parte del Directorio, es muy importante y debe *asegurar el cumplimiento de las medidas y recomendaciones de gobierno corporativo*; así como gozar de cierta independencia y estabilidad.

Sus funciones deben ser:

- a) Conservar la documentación social, reflejar debidamente en los libros de actas el desarrollo de las sesiones, y dar fe de los acuerdos de los órganos sociales.
- b) Velar por la legalidad formal y material de las actuaciones del Directorio y garantizar que sus procedimientos y reglas de gobierno sean respetados y regularmente revisados.
- c) Comprobar la regularidad estatutaria de las actuaciones del Directorio, el cumplimiento de las disposiciones emanadas de los organismos reguladores, y la consideración de sus recomendaciones, así como velar por la observancia de los principios o criterios de Gobierno Corporativo aceptados por la compañía y las normas del Reglamento de Régimen Interno.

El Directorio podrá nombrar un Visecretario que puede ser o no director, que ayude al secretario y le sustituya en caso de ausencia.



### **31. El Ejecutivo Principal (Medida N° 34)**

Para un buen Gobierno Corporativo, la administración o gobierno debe estar separado de la gestión. La función del Directorio debe ser la de supervisión, y la de la gerencia, la de la gestión de la empresa. De esta manera, cada cual cumple su función eficazmente y no interviene en la función del otro.

El ejecutivo principal es quien debe ejecutar las directrices y estrategia corporativa aprobada por el Directorio; sus funciones y competencias deben estar establecidas en los estatutos. Para garantizar la cercanía y conocimiento de los asuntos de la compañía, se recomienda que el ejecutivo principal sea parte del Directorio; y en cuanto a su remuneración, que un porcentaje de ésta, sea variable y dependa de los resultados de la gestión de la empresa.

### **La alta gerencia (Medida N° 38)**

Los derechos y deberes de la alta gerencia, deben ser similares a los del ejecutivo principal, pero con un alcance más limitado. Ciertos deberes como el de lealtad, secreto y no competencia, aplicados a los directores, se deben extender a la alta gerencia y se deben contemplar en los Estatutos de la sociedad.

### **32. Reglas sobre funcionamiento, convocatoria y organización del Directorio (Medidas N° 31, N° 39 y N° 42)**

El Reglamento de Régimen Interno debe establecer las reglas de convocatoria al Directorio, la periodicidad de sus reuniones y los procedimientos para su desarrollo.

Para el correcto cumplimiento de sus funciones, el Directorio y sus Comisiones, deben reunirse las veces que sean necesarias, y por lo menos una vez al año, autoevaluar la eficacia de su trabajo, la razonabilidad de sus normas internas, y la

dedicación y rendimiento de sus miembros. Consecuentemente, debe proponer las modificaciones a su organización y funcionamiento que considere necesarias.

### **33. Comisiones del Directorio (Medida N° 40)**

Para hacer un control y seguimiento interno, el Directorio se dividirá en áreas de las cuales responsabilizará a directores concretos. En caso de empresas grandes y de una gestión compleja, deberá conformar Comisiones como la Comisión de Auditoría o la de Nombramientos y Retribuciones, que servirán de apoyo.

### **EL CONTROL Y LA INFORMACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS (Medidas N° 43 a N° 49)**

El Directorio debe presentar los estados financieros utilizando los principios contables en las normas internacionales de información financiera (NIIF) y contabilidad (NIC).

Es importante que el auditor externo tenga una clara independencia de la sociedad y que se establezcan límites al período de su nombramiento.

El Directorio debe informar a la Asamblea de las decisiones y la política de contratación, remuneración y renovación de los auditores externos; y además, se deben fijar tres reglas que se consideran muy relevantes:

a) La prohibición de contratar con el auditor, o las personas o entidades asociadas con éste, servicios distintos al de auditoría como asesoría fiscal, legal, consultoría, etc.

b) Sólo en casos excepcionales y por acuerdo del Directorio, se admitirá que se contraten otros servicios con el auditor. Para esto, el Directorio debe informar a la Asamblea, sobre los servicios que el auditor o una persona o entidad vinculada a él excepcionalmente presten a la compañía.

c) Unas reglas de selección del auditor, por profesionalidad y honorabilidad, que deberán contemplar que el Directorio no podrá proponer auditores que hayan sido objeto de inhabilitación, suspensión o cualquier otro tipo de sanción por un juez o una autoridad reguladora del país correspondiente.

## **INFORME ANUAL DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO (Medida N° 50)**

Las empresas que adopten los LCAGC, deben preparar un informe de Gobierno Corporativo; el responsable del contenido de éste, es el Directorio, que lo hará previo informe de la Comisión de Auditoría y de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones. Este informe se presentará anualmente junto con la Memoria Anual y el resto de documentos de cierre de ejercicio. Las empresas que no preparen Memoria Anual, deben presentar el documento junto con el Informe de Gestión.

Entre los puntos que deben incluirse en el informe de Gobierno Corporativo están:

a) Detalle de la información corporativa, que incluirá:

- (i) la estructura de la propiedad de la sociedad;
- (ii) identidad de los accionistas que cuenten con participaciones significativas, directas o indirectas;
- (iii) relaciones de carácter familiar, comercial, contractual o societario que existan entre los titulares de las participaciones significativas y la sociedad, o entre los titulares de participaciones significativas entre sí, a menos que éstas no sean relevantes;
- (iv) información de las participaciones accionariales, directas e indirectas, de las que sean titulares los miembros del Directorio de la sociedad cotizada;
- (v) pactos entre accionistas de los que tenga conocimiento;
- (vi) autocartera de la compañía.

b) Política de pago de dividendos de la compañía si la hay, 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. Si no hay una política establecida, se debe constar.

c) Estructura de la administración de la sociedad que contiene:

- (i) composición del Directorio y categoría de cada uno de los miembros, y Comisiones constituidas en su seno;
- (ii) reglas de organización y funcionamiento del Directorio;
- (iii) remuneración global por todos los conceptos de los miembros del Directorio;
- (iv) sistemas de control de riesgo;
- (v) funcionamiento y regulación de la Asamblea;
- (vi) hoja de vida de los Directores.

d) Información sobre los vínculos y conflictos de interés, que debe desglosarse en:

- Operaciones realizadas con los accionistas significativos.
- Operaciones realizadas con administradores y directivos de la sociedad y del grupo de sociedades del que la sociedad forme parte.
- Operaciones significativas realizadas con otras sociedades pertenecientes al mismo grupo.

e) Principios de actuación de la sociedad en materia de gobierno corporativo y documentos en los que se concretan.

f) Acuerdos sobre gobierno corporativo adoptados durante el ejercicio objeto del informe.

g) Cumplimiento de las medidas de los LCAGC 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.

#### **PREVISIÓN EN LOS ESTATUTOS SOCIALES DEL ARBITRAJE COMO FORMA DE ARREGLO DE CONTROVERSIAS (Medida N° 51)**

Las compañías se deben someter al arbitraje para arreglar las controversias que se derivan de la aplicación de las reglas contenidas en los LCAGC y otros preceptos de Gobierno Corporativo adoptados.

### **6 INTRODUCCIÓN DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS ECUATORIANAS.**

La práctica del Buen Gobierno Corporativo, se ha vuelto un tema fundamental en el mundo de los negocios desde hace algunas décadas atrás. En el año 2003, la Bolsa de Valores de Quito fue pionera en introducir este concepto empresarial al Ecuador. Desde entonces, son algunas las empresas que han hecho parte de su vida esta buena práctica corporativa.

Según Adam Smith una gran parte de los problemas sociales que nos rodean, nacen de la falta de ética, de la escasez de reglas para un juego limpio en los negocios y de otros factores como prácticas auténticas de democracia en las empresas.

Haciendo referencia a lo anterior, es posible mencionar que en la actualidad esta práctica corporativa, desempeña un rol elemental en el funcionamiento correcto de cualquier empresa, sea cual sea el tamaño, el objetivo, las estrategias o la visión de la misma. Pues el campo de acción del Gobierno Corporativo es bastante amplio y se aplica a todo tipo de empresas.

El Buen Gobierno Corporativo, debe cambiar los paradigmas que han sido establecidos en el mundo empresarial. Antes se pensaba que estos modelos eran imprescindibles y hasta vitales para el buen funcionamiento de una empresa. Actualmente se ha visto que no es así. Un ejemplo de paradigma es que los dividendos solo se pagan una vez al año. Pero estas prácticas han creado nuevas propuestas que hacen a una empresa más flexible en ciertos aspectos, pero que la hacen mucho más organizada y ayuda a que las decisiones sean mejor tomadas, es así que este paradigma del pago de dividendos ha cambiado, pues esta decisión es tomada por el gobierno de cada empresa dependiendo de las necesidades e intereses de la misma.

Entre otros prototipos que han evolucionado con estas buenas prácticas, está el cambio de roles del CEO de la empresa y del Directorio. Antes, el Directorio estaba formado por los accionistas, que lo único que esperaban era recibir dividendos y por el CEO que era el que debía preocuparse de que la productividad y la rentabilidad de la empresa vaya por el buen camino.

Hoy en día el Buen Gobierno Corporativo tiene un papel mucho más estratégico y se involucra más en estos ámbitos mediante la separación entre propiedad y control, creando más órganos de gobierno en la empresa y dando a cada quien sus funciones específicas dentro de la corporación. Por ejemplo el CEO, que antes era prácticamente el que tomaba las decisiones más importantes en la empresa, pasa a ser cada vez más operativo; es un ejecutivo que cumple con los objetivos y las estrategias creadas por el Gobierno Corporativo de la firma, pues sobre él existen dos órganos superiores que son quienes toman las decisiones importantes. Esto hace a la empresa ser más eficiente, transparente, responsable socialmente y por supuesto generar mayores beneficios.

Luego de tener claro el entorno del Gobierno Societario a nivel internacional dentro del mundo de los negocios, se puede hacer más específico el panorama e identificar que ha sucedido dentro de este entorno, en el Ecuador.

En primer lugar, entendiendo el papel que desempeña la Bolsa de Valores de un país en cuanto a las prácticas corporativas de las empresas, se puede entender por qué el comportamiento bursátil de éstas ha empezado a tomar fuerza. En el caso del Ecuador, la Bolsa de Valores de Quito, es la encargada de asesorar en el manejo del Gobierno Societario, da charlas, seminarios y cursos para aprender a implementar las prácticas corporativas en los diferentes tipos de firmas, siempre de la mano de la CAF que ha apoyado a que países como el Ecuador incluyan el Gobierno Corporativo en sus empresas y mantiene una alianza con la Bolsa de Valores de Quito para impulsar las prácticas en el país.

Es aquí cuando varias empresas empiezan a interesarse por participar en la Bolsa y así competir con grandes mercados, primero locales y luego a nivel internacional. En el Ecuador, el mercado de valores está todavía en una etapa de desarrollo. Al ser pioneros en la introducción del Gobierno Corporativo en el país, está captando el interés de varias empresas para que participen en la Bolsa y parte de abrirse al mercado está alinearse a las prácticas corporativas, pues le da a la empresa una mayor solidez y una mejor calificación de riesgo.

Existen más ventajas que se derivan de un buen manejo del gobierno de las empresas como son la segmentación del mercado, la imagen, el posicionamiento de la empresa y sobretodo mayor efectividad y eficiencia en los procesos de cualquier institución, que ayudan no solo a la empresa sino al país a obtener mejores resultados económicos.

En cuanto a la inversión extranjera para el Ecuador, el Buen Gobierno Corporativo, se vuelve muy atractivo, pues al manejar esta práctica se entiende que es una empresa transparente, ética, con responsabilidad social y sólida lo cual crea una buena imagen no solo de empresa sino de país en el mercado internacional.

Por lo tanto, las prácticas de un buen gobierno societario son cuestión netamente cultural, puesto que genera resultados al largo plazo. Este es un tema que toma

tiempo en ser adaptado y volverlo parte de un país, o un nuevo estilo de vida. Es importante mencionar también, que los resultados que se generan en este nuevo estilo de empresa, son intangibles, pero que en un futuro, al pasar del tiempo, se llegan a hacer tangibles.

Esta tangibilidad se demuestra principalmente en el cambio paulatino de mentalidad de una sociedad, empezando por la misma empresa y luego expandiéndose por sus diferentes grupos de interés. Algunas de las formas en las que estos resultados se pueden hacer palpables son: con mejores resultados financieros, con incremento en las utilidades y en ventas, satisfacción del cliente, entre otras.

Es compromiso de todos los ciudadanos, principalmente en el ámbito empresarial, tanto del sector público, como del privado, el desarrollo del país. Tratar de que sea cada vez mejor y por supuesto más atractivo ante el entorno internacional. Para esto es importante crear personas y empresas socialmente responsables, transparentes y comprometidas.

La transformación empresarial y social debe empezar por cada uno de los ecuatorianos, participando e involucrándose cada vez más en cuestiones relacionadas a la competitividad, a la productividad, al comercio internacional, a brindar apoyo a PYMES y hacer benchmarking con ciertos factores que sean productivos para el desarrollo de la empresa, como por ejemplo en procesos o técnicas que los negocios utilicen para hacer de su producto o servicio algo mejor que le de valor agregado y le ofrezca beneficios a la empresa, a la sociedad y por ende al país.

El desarrollo sostenible está en manos de cada persona. Prácticas actuales como la del Buen Gobierno Corporativo están siendo revolucionarias en el mundo entero ya que se preocupa por que este principio se cumpla a cabalidad, pues es uno de sus fundamentos en los que se basa para tomar sus decisiones. El concepto de



sostenibilidad dice que los recursos que se tienen actualmente deben ser utilizados de la mejor manera para que las generaciones futuras no se vean afectadas.

## **CAPÍTULO DOS**

### **LA EMPRESA**

#### **1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA AHCORP ECUADOR CIA. LTDA. Y LA DISEÑADORA.**

##### ***1.1 La Empresa***

“Adriana Hoyos se inicia en Ecuador en 1992. Resultado de una excelente y entusiasta propuesta en el mercado de América del Sur, en el año 2001 la distribución se expandió hacia los Estados Unidos, México, el Caribe y Centro América. Actualmente, la Compañía tiene 5 almacenes en Ecuador, uno en ciudad de México, dos almacenes en los Estados Unidos y una red de distribuidores autorizados y minoristas.

AHCORP INC, es la casa matriz de ADRIANA HOYOS con sucursales en Ecuador. La habilidad de expertos artesanos y el constante uso de materiales nativos, son las razones por las que ADRIANA HOYOS provee muebles con extraordinarios acabados. La estructura vertical de la compañía es la clave para garantizar calidad total y control de costo a través de nuestros canales de distribución.

“Nuestra meta corporativa es proveer al consumidor final un concepto de decoración completo que incluye muebles, escritorios, iluminación, arte y la nueva colección de alfombras. Cada miembro del equipo de ADRIANA HOYOS está comprometido a ejercer todo esfuerzo para satisfacer los deseos y necesidades

de nuestros consumidores, ofreciéndoles una merecedora inversión. La meta de todo empleado es brindar satisfacción total al consumidor”<sup>26</sup>

Formalmente, AHCORP ECUADOR CIA LTDA<sup>27</sup> es constituida bajo las leyes ecuatorianas, el 11 de julio de 1996 cuando fue inscrita en el Registro Mercantil con la razón social de ALBREU S.A. Mediante escrituras públicas notarizadas se realizó una fusión con las compañías AHDISEÑO CIA LTDA y BIGBUSINESS CIA LTDA. De esta manera, se aumentó el capital de la Empresa. Con esta fusión, la Empresa pasó a denominarse AHDISEÑO CIA LTDA en lugar de ALBREU S.A. Todas estas nuevas reformas fueron inscritas en el registro mercantil el 4 de Julio del 2005.

A finales del año 2006 AHCORP INC crea un holding conformado por cinco empresas: AHDISEÑOS CIA LTDA (Ecuador), CADENASERV S.A (Ecuador), SERVIMANAGE CIA LTDA (Ecuador), AHINTERIOR CORP (USA), International Intertrade Services Ltd. (BVI).

El 22 de diciembre del 2007, se efectuó un nuevo cambio de nombre. De AHDISEÑO CIA LTDA, pasó a AHCORP ECUADOR CIA LTDA. Dicha Empresa tiene un plazo de duración de cincuenta años, su domicilio principal es en la ciudad de Quito y su capital social está compuesto por 778.618 acciones con un valor nominal de 1 dólar por acción.

La difusión de la marca AHCORP INC, surge en los Estados Unidos en el año 2001. A partir de este año la empresa ha tenido un crecimiento constante y sostenido que se da principalmente en los mercados del exterior; en Miami, los showrooms son los que han dado mayor resultado. En el Ecuador su crecimiento en ventas ha sido leve, su principal fuente de ingresos ha sido a través de AH Contract con proyectos para hoteles y aeropuertos.

---

<sup>26</sup> [www.adrianahoyos.com](http://www.adrianahoyos.com)

<sup>27</sup> Información obtenida de una auditoría realizada por la empresa Moore Stephens Auditores Cia. Ltda.

Hasta el año 2004, la Empresa contaba solamente con un punto de venta a través del cual propagaba su marca, además de varios distribuidores en distintos países, participación en ferias como High Point, Nueva York, San Francisco y las Vegas; catálogos y postales así como publicaciones en revistas destinadas al comercio (Florida Design).

En los años 2005 y 2006, se da un crecimiento importante de la marca, gracias al incremento de publicidad en revistas *Trade* y *Consumer*, y a la apertura de showrooms.

Actualmente, AHCORP ECUADOR CIA LTDA, es una Empresa muy exitosa en el medio. Sus objetivos siempre van dirigidos a expandir sus horizontes y a ser más atractivos y competitivos en el mundo globalizado actual.

## **1.2 La Diseñadora**

La Diseñadora de interiores internacionalmente reconocida, Adriana Hoyos, realizó sus estudios universitarios en los Estados Unidos. Al finalizar su carrera volvió a Ecuador para iniciar su negocio de diseño de interiores, el mismo que a lo largo de 20 años, ha crecido hasta convertirse en una importante firma.

La Diseñadora, ha trabajado en más de 600 proyectos, desde departamentos, hasta hoteles. El diseño de proyectos hoteleros se ha convertido en una especialidad de la Firma. El más reciente es “Casa Dorada” en Los Cabos, México. “Además fue invitada a diseñar el VIP Lounge de Donald Trump para el desfile de Miss Universo”<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> <http://www.adrianahoyos.com>

## 2 PLAN ETRATÉGICO DE AHCORP ECUADOR CIA LTDA.<sup>29</sup>

### VISIÓN

*“Que nuestra marca sea reconocida internacionalmente como un referente de diseño por el buen gusto, glamour, prestigio y servicio. Todo lo que envuelve la marca se hace con grandeza”*

#### • PROPUESTA DE VISIÓN

*“Ser reconocidos internacionalmente como una marca a la cual se la vea con grandeza y como un referente de diseño por el buen gusto, glamour, prestigio y servicio”*

### MISIÓN

*“Diseñar y comercializar muebles y elementos de decoración, con un alto grado de excelencia, destinados a competir exitosamente en el mercado internacional, siempre con valor agregado de marca”*

#### • PROPUESTA DE MISIÓN

*“Diseñar y comercializar muebles y elementos de decoración, con un alto grado de excelencia y valor agregado de marca, destinados a competir exitosamente en el mercado internacional”*

Al cambiar la estructura de la misión y de la visión de la Empresa, buscamos generar un mayor impacto por medio de la armonización de las palabras, y lograr de esta manera que los conceptos se interioricen y posicionen en la mente de todos los grupos de interés de una manera más clara.

---

<sup>29</sup> Plan de negocios AHCORP INCORPORATED.

## VALORES INSTITUCIONALES

Los valores de la Compañía de Diseño son muy claros y se ha visto que desde sus orígenes estos han sido cumplidos a cabalidad, pues siempre han estado al día en sus pagos, las relaciones con sus stakeholders tratan de ser siempre mejores y además el clima organizacional de la Empresa siempre ha sido bueno. Entre sus valores, encontramos a la Transparencia, fundamental en el tema del gobierno corporativo.

Asimismo, vemos que AHCORP ECUADOR CIA LTDA maneja otro tipo de valores fundamentales al referirse a las buenas prácticas como son la equidad, responsabilidad en el manejo de recursos o como el cumplimiento de normas establecidas. Al tener estos valores ya sentados, a la Empresa le será mucho más fácil adaptarse a las prácticas de Gobierno Corporativo, ya que como mencionamos antes, dichos principios son los que le dan forma al resto de acciones que se llevan a cabo a la hora de hablar del gobierno de una sociedad. Sus valores son los siguientes:

- Honestidad en el desarrollo de las operaciones garantizando el respeto a los derechos y propiedades de terceros.
- Transparencia en la gestión y acciones para reafirmar la confianza de los clientes internos y externos.
- Equidad en el trato justo a clientes, empleados, funcionarios y directivos.
- Responsabilidad en el manejo de los recursos y en el cumplimiento de los compromisos con clientes externos e internos.
- Compromiso de poner los mejores esfuerzos y talentos, al servicio de la visión, misión y los objetivos institucionales.
- Cumplimiento estricto de responsabilidades, entregas, normas, reglamentos, principios y leyes que rigen la corporación y la sociedad.
- Respeto hacia uno mismo, compañeros, corporación y clientes.

- Profesionalismo en la gestión cotidiana. Hacerlo bien la primera vez y siempre.
- Positivismo en todas las acciones y ante las circunstancias.
- Ambición de ser los mejores.

## **LEMA CORPORATIVO**

El Lema Corporativo debe identificar a la marca. No debe confundirse con el slogan publicitario. AHCOROP CIA LTDA tiene como Lema el siguiente:

***“Somos Calidad”***

“Somos Calidad” es un lema que describe muy bien a la marca. Es simple pero elegante, claro y único, tal como la marca quiere ser percibida.

## **CORE BUSINESS**

El Core Business es la actividad esencial del negocio. Para AHCORP ECUADOR CIA LTDA, el núcleo de su negocio ha sido definido como:

***“La comercialización de muebles residenciales al segmento alto del mercado”.***

## **OBJETIVOS 2008 PARA AHCORP ECUADOR CIA LTDA.**

El fin de conocer los objetivos que se plantearon para el año 2008, es reflejar su búsqueda constante por mejorar, ser más competitivos y más sólidos; además, reflejar el interés que existe por parte de los accionistas por incorporar un mejor sistema de gobierno, pues, muchos de éstos tratan temas como mejorar la comunicación, el servicio al cliente, motivación al personal, excelencia en la calidad del producto y sobretodo el trato correcto con los grupos de interés.

Algunos de los objetivos más relevantes que la Empresa se ha planteado son: el crecimiento en ventas del 10 % con respecto al año anterior, la excelencia en el servicio, con respecto a la satisfacción del cliente mínimo 95% que se conocerá a través de las encuestas de satisfacción al cliente que se realizarán desde el 2° trimestre del 2008.

Otro objetivo importante es la motivación al personal para que se sienta parte fundamental de la Empresa. Esto va acompañado de la implantación del manual de seguridad industrial y de promover la capacitación en ámbitos técnicos y personales, con la que se espera lograr una mejora en la carpintería con la utilización de las mejores herramientas, revisión y ajuste del proceso de lacado, mejoramiento en el empaque de muebles, revisión del proceso de tapicería y la aplicación de medidas preventivas para evitar daños en producto tanto en la producción como en el transporte.

Estos objetivos, contribuyen a la reducción de quejas a un máximo del 2% y a alcanzar un índice promedio de calidad de producto de 99%, otros de los objetivos propuestos por AHCORP CIA LTDA; además, reflejan la necesidad de combatir una de sus debilidades que es la falta de apropiación de labores a cargo del personal; pues con ellos, se busca crear un mejor ámbito de trabajo que ofrezca confianza y seguridad en las labores que se realizan dentro de la Empresa.

Otros objetivos como la evaluación mensual en los puntos de venta desde enero 2008 y la mejora de la coordinación y comunicación entre planificación, producción, logística y ventas, ayudarán a que debilidades como: la falta de procesos y procedimientos replicables para generar una cultura de trabajo adecuada y, un sistema de información incompleto, desintegrado e inexperto, se conviertan en fortalezas y contribuyan a mejorar la gestión de la Empresa.

Con el cumplimiento de estos objetivos, se podrán obtener beneficios como un índice de cumplimiento de entregas del 98%, así como trabajadores más involucrados y comprometidos con su trabajo y con la organización.



## ANÁLISIS FODA

### Variables Externas

| <b>FORTALEZAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>DEBILIDADES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Marca de gran reconocimiento y prestigio.</p> <p>Conocimiento del negocio, experiencia y trayectoria.</p> <p>Diseño y buen gusto.</p> <p>Calidad de Dirección y Gestión, por su ambición de liderazgo.</p> <p>Estructura financiera interna muy sana y solvente.</p> | <p>Altos costos de producción.</p> <p>Perdida de participación en el mercado ecuatoriano.</p> <p>Desconocimiento de mercado y competencia</p> <p>Proveedores de muebles poco competitivos.</p> <p>Débil apego de políticas y procesos corporativos</p> <p>Falta de apropiación de labores a cargo del personal.</p> <p>Percepción de “caros” en mercado nacional.</p> <p>Falta de procesos y procedimientos, replicables para generar una cultura de trabajo adecuada.</p> <p>Sistema de información incompleto, desintegrado e inexplorado.</p> |

### Variables Internas

| <b>OPORTUNIDADES</b>                            | <b>AMENAZAS</b>                            |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Gran posicionamiento y reconocimiento de marca. | Tamaño del mercado con posible saturación. |

|                                                                             |                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Crecimiento de mercado nacional por nuevas generaciones inmersas al target. | Política económica sustentada en precio de petróleo, migraciones, dinero ilegal y política. |
| Economía dolarizada, crédito a largo plazo.                                 | Nuevo gobierno con destino incierto.                                                        |
|                                                                             | Competencia poco ética basada en la copia.                                                  |

## COMPETENCIA ORGANIZACIONALES

Cuando una empresa se encuentra en una etapa de crecimiento o de madurez, es natural que se empiecen a buscar nuevas formas de hacerla más sólida y competitiva. Es ahí cuando surge la idea de adoptar las buenas prácticas del Gobierno Corporativo.

Las competencias que maneja AHCORP ECUADOR CIA LTDA están bien orientadas y van de acuerdo a lograr sus objetivos. En este entorno del gobierno de las empresas, el tema de las competencias, sobretodo de las de liderazgo, son muy importantes, pues solo quien cumpla todos los requisitos que las competencias señalan, podrá posicionarse en determinado cargo. Esto en el caso de las empresas familiares, es bastante complicado pero al mismo tiempo muy útil, ya que de esta forma se limitan varios conflictos empresa- familia que suelen ser muy comunes principalmente al momento de decidir quien trabaja en la empresa y quién no.

Las competencias corporativas que maneja AHCORP ECUADOR CIA LTDA que todos los empleados deben cumplirlas para estar alineados a la misma meta son:

- Calidad del trabajo
- Orientación a resultados
- Compromiso con la Corporación
- Orientación al cliente (interno y externo)

En cuanto a las competencias gerenciales están las siguientes:

- Liderazgo
- Pensamiento estratégico
- Desarrollo de su equipo
- Comunicación

Para pensar en un buen desarrollo de las prácticas del gobierno societario, las competencias gerenciales señaladas son muy superficiales. Pues para ser parte del gobierno de una empresa se requiere de mucha experiencia, estudios, y ciertas capacidades que deben sobresalir, es así que a continuación están las competencias de liderazgo<sup>30</sup> recomendadas para este fin:

- **Generar confianza:** los líderes deben respetar la diversidad de quienes trabajen con él, cumplir sus compromisos y actuar con integridad; además deben ser promotores de un clima de apertura y comunicación, demostrar autenticidad al reconocer los errores, tomarse el tiempo para entender el punto de vista de los otros y de esta manera interactuar mejor con sus subordinados y asegurar un trato digno a la gente. Es importante que las decisiones sean tomadas con una visión a largo plazo aún a riesgo de sacrificios personales; al ser una empresa familiar, se debe incorporar personas externas para asegurar una toma de decisiones transparente que genere confianza en sus diversos grupos de interés.
- **Asociación con el cliente:** al ser una empresa de decoración, es primordial la innovación; y con ella, deben buscar satisfacer necesidades futuras y no descubiertas. En todas sus líneas, sobretodo en AH CONTRACT, enfocada en contratos personalizados como Hoteles, deben entender como beneficiar a los clientes de sus clientes, crear relaciones duraderas, entender las necesidades a corto y largo plazo, mantenerse enfocado en la ejecución, ser el primer defensor de su cliente, así como persistir en el desarrollo.

---

<sup>30</sup> Cátedra Herramientas Gerenciales, Mauricio Robalino, Universidad de los Hemisferios, marzo-julio 2005.

- **Influencia colaborativa:** focalizar al grupo, buscar oportunidades de colaboración a través de la sinergia entre los trabajadores, reconocer y premiar la colaboración, generar redes efectivas y un sentido de pertenencia a través de un fuerte clima organizacional en el que cada individuo apoye al desarrollo del otro y actúe a favor del éxito que obtenga.
- **Desarrollo de la gente y la comunidad:** mantenerse actualizado en temas profesionales, facilitar el crecimiento, ayudar al desarrollo de su equipo por medio de la educación y capacitaciones, dedicar tiempo de coach y mentor, proveer feedback a la gente, identificar e inspirar gente con potencial y ayudar a otros a ser líderes. De esta manera se aporta al desarrollo constante de los trabajadores creando mejores profesionales, se promueve el crecimiento de la empresa y la sociedad.
- **Manejo de cambios y retos:** demostrar confianza en sus habilidades y juicios, tomar las situaciones de reto con entusiasmo, transformar problemas complejos en acciones manejables, ayudar a otros a entender las necesidades de cambio, demostrar sencillez, actuar como un líder del cambio, inspirar a otros a asumir riesgos que generan innovación y mantener al equipo positivo y comprometido en situaciones difíciles.
- **Juicio informado:** solicitar la opinión de otros para validar nuevas ideas, acceder a información y buscar los recursos necesarios, actuar de manera decidida aún sin contar con toda la información, tomar la decisión en el momento adecuado, tomarse el tiempo de buscar información aún bajo presión, decidir sobre implicaciones estratégicas y no basarse solo en experiencias pasadas, lograr armonía entre el corto y largo plazo, busca involucrar gente que no forme parte del problema, aprender las lecciones de la experiencia.
- **Pasión por el negocio:** comportarse consistente con los valores de la compañía, mostrarse apasionado por ganar, transmitir el entusiasmo y el orgullo por la organización, contribuir al objetivo general, confrontar actitudes contrarias

a la organización, encontrar maneras de hacer que la organización sea un mejor lugar para trabajar combatiendo su debilidad de falta de apropiación de las labores de los trabajadores.

- **Manejo de riesgos:** ser innovador, mantener a la gente alerta a los cambios en el entorno, identificar nuevas formas de hacer las cosas con menos recursos, definir metas retadoras, crear un clima que promueve la creatividad y el riesgo, imponer metas retadoras y extraordinarias, mantenerse firme aún en situaciones malas.

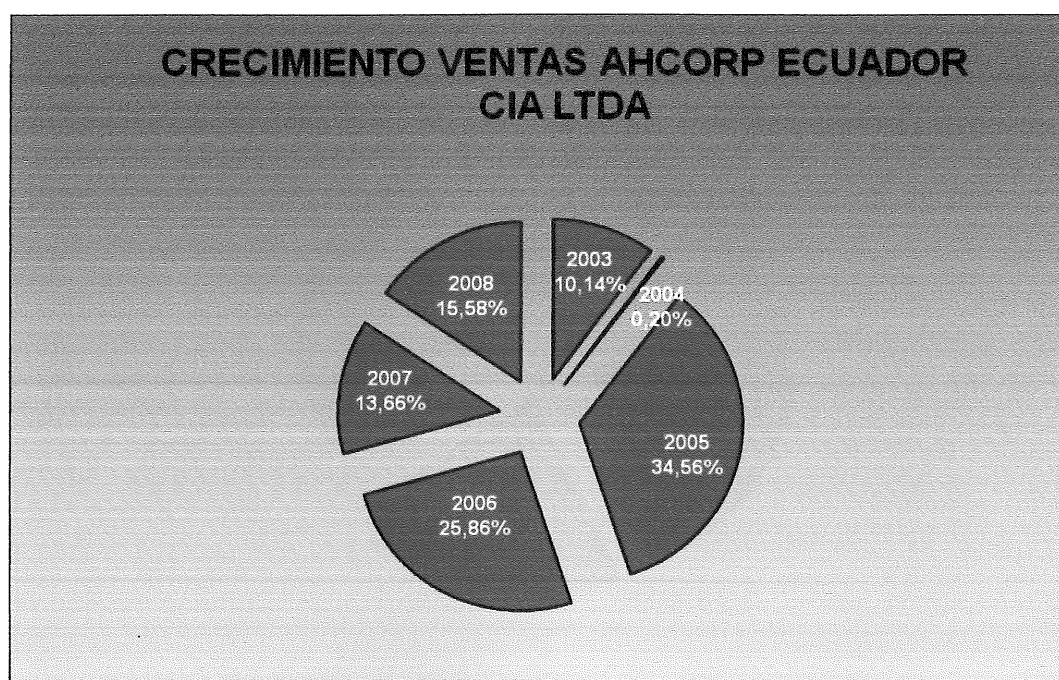
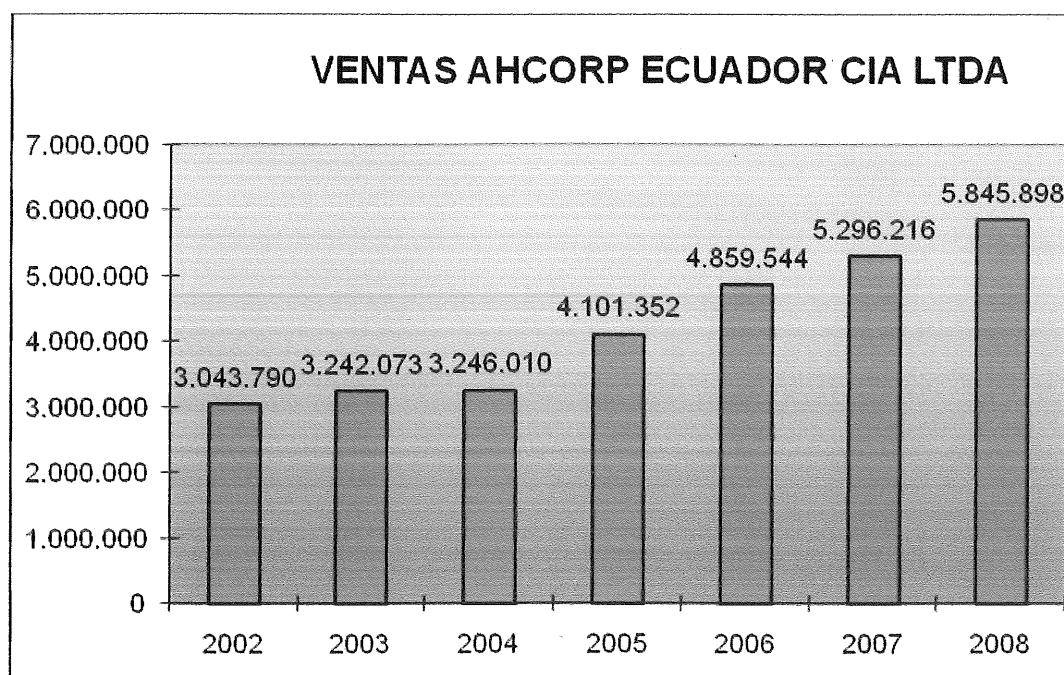
- **Pensamiento horizontal:** mostrar un sentido de curiosidad, considerar el impacto de sus acciones en las acciones de otros, ser generador de nuevas ideas que aporten a una mejor manera de hacer las cosas, innovar soluciones en su organización, manejar múltiples capacidades simultáneamente, lograr hacer cambios que transformen una cultura.

## **ORGANIZACIÓN COMERCIAL DE AHCORP CIA LTDA**

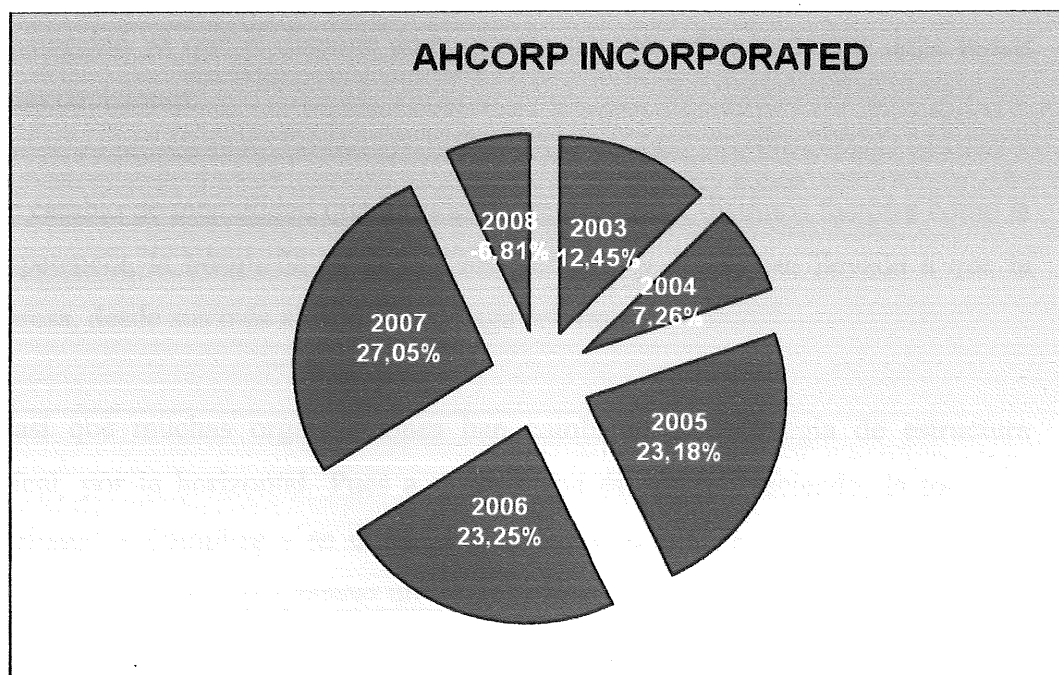
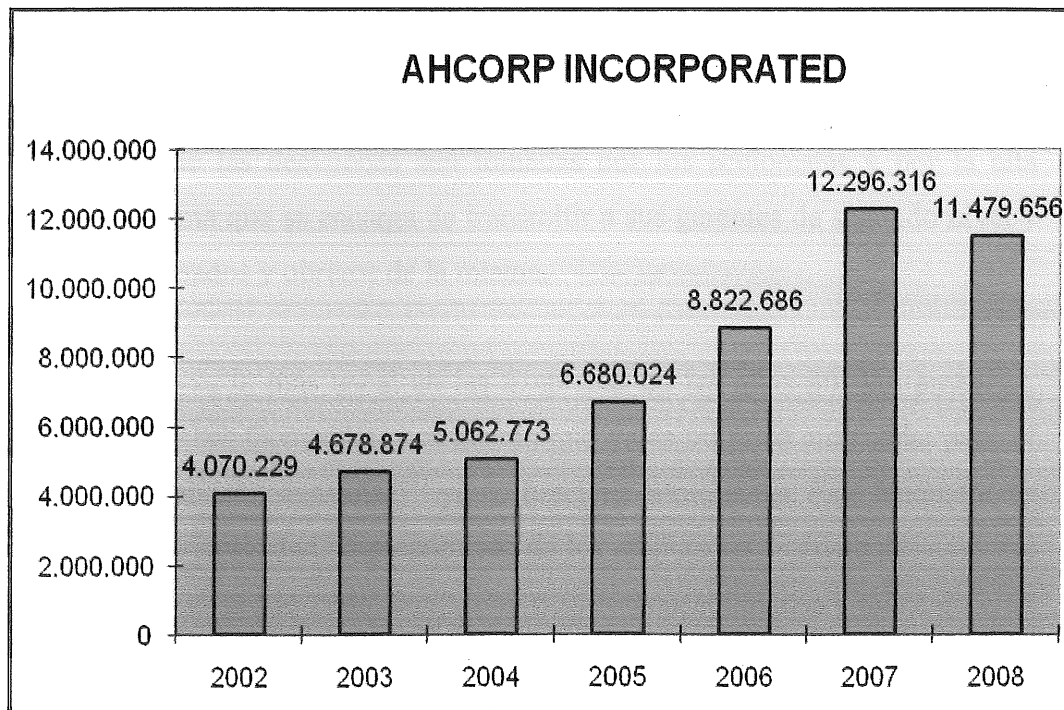
La Empresa está conformada por diferentes líneas de negocio a las cuales les llaman Unidades de Apoyo Corporativas (UAC). Estas están segmentadas de acuerdo al producto que ofrecen y a las necesidades del cliente. Las UAC que se manejan en el Ecuador son:

| MARCA                         | Adriana Hoyos Colección                                                                                                                          | Adriana Hoyos Clásico                                                                                                                     | StudioNOA                                                                                                                                                                  | AH Contract                                                                                                                                                        |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PRODUCTO                      | Contemporáneo                                                                                                                                    | Clásico                                                                                                                                   | Contemporáneo o casual                                                                                                                                                     | Comercial                                                                                                                                                          |
| MODELO DE NEGOCIO             | Tienda Showroom                                                                                                                                  | Tienda                                                                                                                                    | Tienda                                                                                                                                                                     | Pedido                                                                                                                                                             |
| ATRIBUTOS DE LA MARCA         | Sofisticada, texturas naturales, materiales exóticos, adaptable, original. chic, cómoda.                                                         | Elegante, duradero, fino, tradicional, status.                                                                                            | Joven, fresco, sorprendente, innovador, variedad, vanguardista, aspiracional, tecnológico.                                                                                 | Personalizado                                                                                                                                                      |
| BENEFICIOS PARA EL CONSUMIDOR | Diseño original, calidad, respaldo, status.                                                                                                      | Reconocimiento, elegancia y distinción.                                                                                                   | Moda                                                                                                                                                                       | Al gusto del consumidor final                                                                                                                                      |
| OBJETIVOS POR UAC             | Dejar solamente piezas estratégicas de esta línea y diseñar las próximas, con alto valor agregado y alta flexibilidad y así dificultar la copia. | Rediseñar la línea y que se perciba una reinvención de estilo para ser los referentes en el mercado Ecuatoriano e imponer una nueva moda. | Sus productos deberán ser altamente comerciales al segmento medio y medio alto. El precio siempre será un parámetro. La novedad y la moda serán siempre la diferenciación. | Enfocado a proyectos de hotelería y contratos de cierto nivel. Se tendrá diseñada una línea básica y se cotizará a cada proyecto. Objetivo: cumplir el presupuesto |
| PRECIO Y TARGET               | Personas de 35 a 50 años de estrato socioeconómico alto, con ingresos familiares mayores a 10 mil mensuales.                                     | Personas mayores de 45 años, nivel socio económico Medio y Alto con estilo de vida conservador                                            | Ejecutivos en boga y con altas aspiraciones, mayores a 30 años.                                                                                                            | Dirigido a Hoteles, empresas, aeropuertos. Precio Medio-Alto.                                                                                                      |

### 3 VENTAS Y CRECIMIENTO DE AHCORPECUADOR CIA LTDA EN LOS ÚLTIMOS AÑOS.









## **4 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA AHCORP ECUADOR CIA LTDA**

AHCORP ECUADOR CIA LTDA, maneja una estructura vertical en su Empresa. Quiere decir que las decisiones son tomadas por los accionistas y por la alta gerencia, la misma que se encarga de transmitir a sus gerentes de segundo nivel y éstos a los empleados y obreros de la misma.

Esta estructura era la más usual en las Empresas en los años 80. Sin embargo, actualmente muchas Compañías consideran que ya es un poco anticuada, pues el principio de “mandar y controlar”<sup>31</sup> ya no funciona como antes. Este fenómeno se da, porque en la actualidad, la preparación de los empleados de cualquier empresa es cada vez mejor; por lo tanto, demandan más responsabilidades y todos quieren ser parte de la toma de decisiones de la misma.

El trabajador, busca ser siempre más autónomo; es por eso, que se ha optado por utilizar el método de trabajo por objetivos, en el que el empleado debe cumplir con ciertas metas en un plazo determinado. Eso le da, en cierta forma, una especie de autoridad ya que el dispone de su propio tiempo, además de que debe tomar ciertas decisiones.

Este cambio de mentalidad que ha sido influenciado por distintos factores como la competencia, la búsqueda de superación personal y otros, han llevado a que la empresa, desde sus más altos niveles, haga reformas.

Es así que muchas organizaciones han cambiado la estrategia de estructura vertical, por la horizontal. Pues a medida que éstas van creciendo, la toma de decisiones se complica y se dificulta el manejo de todo, es ahí cuando se debe expandir los horizontes y buscar una nueva estructura.

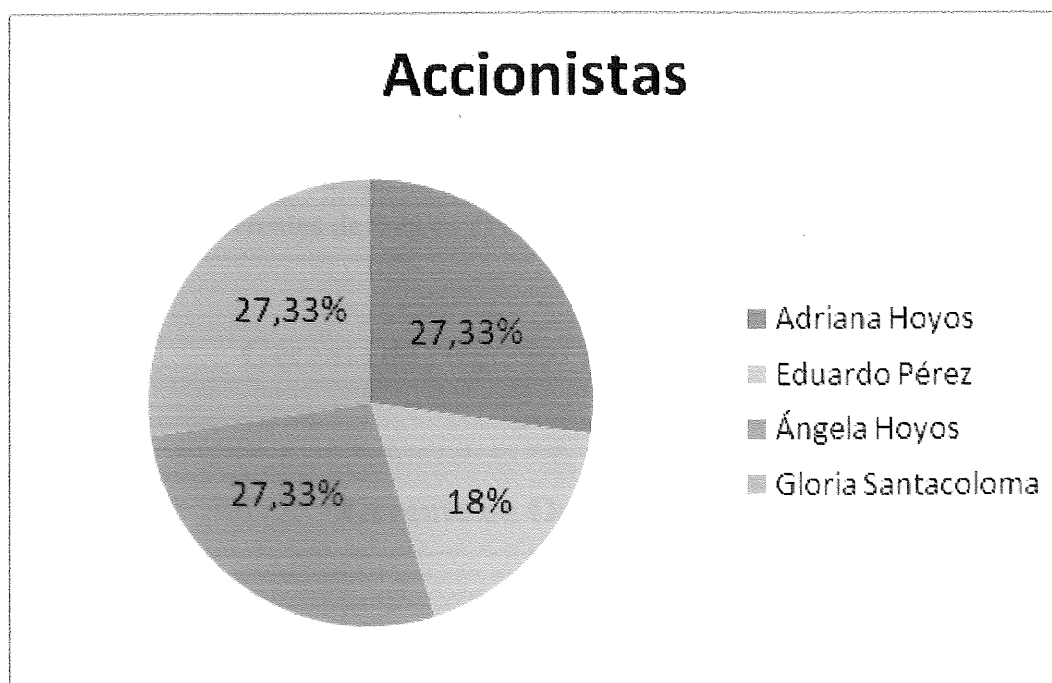
---

<sup>31</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/igomeze/41.htm>

Tomando en cuenta que una de las debilidades de la empresa es la falta de apropiación de labores a cargo del personal, sugerimos una estructura horizontal, pues ésta les da un poco más de poder a los empleados, les hace sentir que son parte importante de la organización, y por lo tanto les compromete aun más a que su trabajo este bien hecho. Pues, si el trabajador da mayores resultados, obtendrá mejores ganancias.

Esta estructura, al dar cierta autoridad a los empleados, da pie a que se pueda hacer reconocimientos personales a los trabajadores por un excelente trabajo. Lo cual, crea empleados felices y comprometidos en el negocio.

El gobierno actual de la Empresa está conformado de la siguiente manera:



El Directorio está conformado por:

| Directorio                |                    |
|---------------------------|--------------------|
| Presidente del Directorio | Martín Chiriboga   |
| Vicepresidente de Diseño  | Adriana Hoyos      |
| Presidente Ejecutivo      | Eduardo Pérez      |
| Vicepresidente Ejecutivo  | Ángela Hoyos       |
| Accionista                | Gloria Santacoloma |

Los principales Gerentes de área en el Ecuador son:

|                                             |
|---------------------------------------------|
| <b>Gerente de Negocios Internacionales</b>  |
|                                             |
| <b>Gerente de Operaciones</b>               |
|                                             |
| <b>Gerente de Desarrollo Organizacional</b> |
|                                             |
| <b>Gerente Financiero y Administrativo</b>  |

## **CAPÍTULO TRES**

### **ESTUDIO DEL MODELO ACTUALES, Y PROPUESTAS DE PRACTICAS BASADAS EN LOS LCAGC, PARA LA EMPRESA AHCORP ECUADOR CIA LTDA.**

#### **1 MOTIVACIONES QUE LLEVAN A AHCORP ECUADOR CIA LTDA A BUSCAR UNA IMPLEMENTACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA.**

Después de analizar la información de la Empresa AHCORP ECUADOR CIA. LTDA., proporcionada por la Firma Consultora Pro Qualitas, encargada del diagnóstico e implementación de Gobierno Corporativo en la Empresa, podemos observar que la misma ha tenido un crecimiento sostenido desde su inicio, convirtiéndose en una Compañía exitosa a nivel internacional.

Hemos podido determinar que la Empresa tiene una situación financiera sólida y cumple con las leyes respectivas de cada país en el que se encuentra. Su marca ha logrado ser reconocida y apreciada tanto a nivel nacional como internacional y su trayectoria ha sido transparente.

Gracias a esto, hemos podido determinar que la decisión de implementar el Buen Gobierno Corporativo en AHCORP ECUADOR CIA. LTDA., no ha sido debido a problemas o riesgos en los que haya incurrido la Empresa; su posición frente a esta decisión, se ha dado como consecuencia a un buen manejo del negocio, a

querer cumplir sus objetivos a cabalidad y dado a que la implementación de prácticas de buen gobierno corporativo de manera formal incide poderosamente en el reconocimiento de las empresas a nivel mundial. Asimismo, la adopción formal provee de una certificación de transparencia en todo el manejo de la Empresa que es lo que suele ponerse en duda cuando se trata de empresas cuya estructura accionarial es mayormente familiar. Esta formalidad va de la mano con el protocolo familiar que es recomendable que toda empresa familiar posea.

A partir de la aplicación de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo, basadas en los 51 lineamientos propuestos por la CAF, AHCORP ECUADOR CIA LTDA, busca agregar valor a la organización, pues ante los inversionistas, bancos y demás entidades de las cuales se pretende obtener financiamiento, la empresa se vuelve mucho más competitiva, sólida, y con un producto de mayor aceptación. Con esto, podrá acceder a mejores condiciones en el mercado, tales como mayores plazos y tasas menores. Asimismo le proporcionará mayor estabilidad para continuar su expansión a nivel internacional y ser percibida como una empresa más seria y sólida.

La implementación de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo, que son regidas por normas mundiales y deben ser cumplidas de la misma manera en cualquier país; da a la Empresa un status y una calificación mucho mayor respecto a cualquier otra, permitiéndole participar y tener un mayor peso en el mundo globalizado actual. Asimismo estas buenas prácticas ayudaran a crear mayor sinergia entre los accionistas y los grupos de interés, así como atraer personal con talento.

## **2 SITUACIÓN DE LAS PRÁCTICAS ACTUALES DEL GOBIERNO DE LA EMPRESA AHCORP ECUADOR CIA LTDA.**

### ***Derecho y trato equitativo de los accionistas***

En este ámbito la Empresa, cumple óptimamente con las buenas prácticas de gobierno corporativo. AHCORP ECUADOR CIA LTDA, está conformada por 4 accionistas: Adriana Hoyos, Ángela Hoyos y Gloria Santacoloma, cada una con una participación de 27,33 % y Eduardo Pérez con una participación de 18 %. No existen accionistas minoritarios. Sus derechos de voto corresponden a la participación de cada uno de ellos en el capital social de la Empresa, es decir, que una acción representa un voto.

Al ser los Accionistas los mismos que conforman el Directorio, así como muchos de ellos ocupan importantes cargos en la Empresa, pueden obtener la información que requieran fácilmente y velar por sus derechos económicos y políticos.

Asimismo, la Empresa cuenta con un amplio respaldo para operaciones estratégicas, pues las decisiones que se llevan a cabo en la Junta General de Accionistas deben estar respaldadas con una mayoría del 71%.

### ***La Asamblea General de Accionistas***

Al estar involucrados en el Directorio y/o en la gestión de la Empresa, los accionistas están al corriente de todo lo que pasa en la misma. Sus actuales funciones son:

- Convoca a los socios y/o Presidente de la Compañía.
- Decisiones por mayoría del 71%.

- Nombra miembros del Consejo de Administración, Presidente y Vicepresidente, por un período de 2 años. Conforme la Ley, cada accionista tiene derecho a un puesto en el Directorio, por cada 25%.
- Regula y autoriza la transferencia de acciones.
- Fija montos límites para contratación u obligación al Directorio.
- Las demás atribuciones de ley.

Para nominar a un representante que intervenga como miembro del Directorio, el accionista debe contar con al menos 25% de participación en el capital social ya sea de manera individual o conjuntamente con otros accionistas.

### *El Directorio*

Los resultados financieros tanto como el reconocimiento y posicionamiento que ha logrado AHCORP ECUADOR CIA LTDA en su segmento objetivo, demuestran que el Directorio con el que ha funcionado hasta el momento, ha tenido un buen desempeño.

Se puede ver, que desde su inicio hasta la presente fecha, la Empresa se ha expandido en el mercado ecuatoriano, creando nuevas líneas de negocio y obteniendo éxito en las mismas, al igual que generando mayor valor a la marca tanto al corto como al largo plazo, contribuyendo a la competitividad y a la viabilidad futura de la Empresa.

Actualmente el Directorio está conformado por el Presidente, (que no tiene voto dirimente), Vicepresidente y 3 miembros consejeros. El Gerente General, también forma parte de este órgano de gobierno pero no tiene voto. Algunas de las funciones de éste son:

- Nombra el Gerente General.
- Aprueba el Presupuesto Anual.
- Fija monto de autorización para contratación del Gerente General.

- Se reúne al menos 2 veces por año.
- Revisión del giro del negocio.
- Análisis del portafolio.

Los lineamientos corporativos del Directorio propuestos en una de sus últimas sesiones son:

- Política de austeridad general.
- Alivianar la estructura corporativa.
- Incursionar en e-commerce.
- Medir e incrementar la productividad.
- Preparar a la Compañía para una posible desdolarización.
- Énfasis en desarrollo de productos estrella y atraer mercado.
- Marketing Analítico enfocado en el comportamiento del mercado e información de la demanda. Generador de nuevas ventas (medir periódicamente la participación del mercado).

El Directorio cuenta con cinco Directores, lo cual evita la formación de posibles empates. Al ser una Empresa mediana, este número se ajusta a las necesidades de gestión y de gobierno de la Compañía.

Los Directores tienen la información pertinente para el correcto ejercicio de su cargo y pueden obtener ayuda de expertos, internos o externos a la Compañía. Una de sus actas de Directorio, muestra que la Empresa realiza talleres con la presencia de gerentes y responsables de las unidades de negocio. Estas actividades le permite cambiar la manera de planificar y formular un documento formal y útil para su toma de decisiones.

Las buenas prácticas de gobierno corporativo aconsejan que el Presidente del Directorio, sea elegido entre los miembros externos. Actualmente la persona que cumple este cargo es Martín Chiriboga, quien cumple esta condición.



El reglamento interno de la Compañía señala que el Directorio debe reunirse al menos 2 veces al año. Sin embargo, hemos constatado con las Actas de Directorio, que la periodicidad con la que se reúnen es de 2 meses. Con estos antecedentes es evidente que los Directores están bien informados y cuenta con la información pertinente para cada reunión.

### ***El control de la información de los estados financieros***

Según la opinión de los Auditores Externos Independientes, Moore Stephens Auditores Cía. Ltda.<sup>32</sup>, quienes efectuaron la auditoría con las normas de contabilidad generalmente aceptadas en el Ecuador; la Empresa AHCORP ECUADOR CIA LTDA, en su última auditoría realizada para los años terminados al 31 de diciembre del 2007 y 2006, cumple con todas sus obligaciones en conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados en el Ecuador.

## **3 RECOMENDACIONES PARA IMPLEMENTAR EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA AHCORP ECUADOR CIA LTDA, BASADOS EN LA SITUACIÓN ACTUAL.**

### ***La Asamblea General de Accionistas***

Para cumplir con los lineamientos de la CAF, es aconsejable que a la Asamblea General de Accionistas le competan también las siguientes facultades.

- La aprobación de la gestión del Directorio.
- El nombramiento y la separación de los miembros del Directorio.
- La designación de los auditores externos.

---

<sup>32</sup> Ver Anexo 1

Es aconsejable que a la Asamblea, asistan otras personas además de los accionistas como el Auditor de Cuentas y los ejecutivos principales, para facilitar la información y aclaraciones.

### ***El Directorio***

El Directorio debe centrarse en la función general de supervisión y control de la Compañía. Este órgano de gobierno, debe también diseñar y supervisar un plan de sucesión del Presidente del Directorio y del Ejecutivo Principal. De no existir, se debe crear un Reglamento de Régimen Interno que regule el funcionamiento del Directorio y cuya infracción acarree responsabilidad.

Es evidente que el Directorio de AHCORP ECUADOR CIA LTDA, ha llevado a cabo su labor de una manera óptima, no tiene problemas y todos están alineados hacia los mismos intereses, pues cuatro de los cinco directores actuales, son a su vez accionistas y el quinto es cónyuge de una de las accionistas. Por lo tanto, incluir directores independientes, que no pongan su capital en riesgo ni estén vinculados a la Empresa puede servir para ver las cosas desde otro punto de vista y de una manera objetiva. Además, aportan con nuevas ideas, pueden revelar posibles conflictos de interés, aseguran el cumplimiento de las normas de gobierno corporativo y consiguen complementar las competencias necesarias para cubrir las áreas del negocio de una forma más completa.

Para complementar el Directorio con nuevos puntos de vista, ideas, perfiles y nuevas experiencias, es recomendable incorporar dos miembros independientes guardando la estructura impar de éste órgano de gobierno. Estos deberán ser de reconocido prestigio profesional, y deben aportar con su experiencia y conocimiento para la mejor gestión de la compañía. En el caso de estos Directores, se debe declarar su independencia.

La Asamblea General de Accionistas debe fijar los requisitos que la persona debe cumplir para ser Director, entre las más importantes están las contempladas la Medida N° 25 "*Nombramiento*" del LCAGC<sup>33</sup>.

En el caso de los Directores independientes, deben establecerse las causales para el cese de su cargo. Ver Medida N° 27<sup>34</sup>.

De existir conflictos de interés en cualquier miembro, es importante que el mismo comunique al Directorio y que se abstenga de votar o de intervenir en dicho conflicto. Estas situaciones se deben publicar en el informe anual de gobierno corporativo.

Para asegurar el cumplimiento de las medidas y recomendaciones del Directorio, es importante nombrar un secretario, que además de ser parte del mismo, goce de cierta independencia y autonomía en el ejercicio de sus funciones, las cuales deben estar contempladas en el N° 37 "Secretario del Directorio" de los LCAGC.

### ***Informe anual de Buen Gobierno Corporativo***

En el caso de que la Empresa AHCORP ECUADOR CIA LTDA decida incorporar las prácticas de gobierno corporativo aplicando los LCAGC, deberá contar con ciertos requisitos. Se obligará a tener un reglamento interno en el Directorio, el mismo que es el responsable del Informe que se emita sobre estas buenas prácticas; asimismo deberá contar con un mecanismo de evaluación en el cual se determine de una manera tangible, como ha funcionado esta regulación en un establecido período de tiempo.

El Informe emitido por el Directorio debe ser publicado y presentado anualmente por todas las Empresas que han adoptado las prácticas de gobierno corporativo. Los puntos que deben estar contemplados en este ámbito están más detallados en el capítulo 1, los puntos principales son:

---

<sup>33</sup> Capítulo 1, lineamientos del buen gobierno corporativo publicados por la CAF.

<sup>34</sup> *Ibíd*

- a) Detalle de la información corporativa.
- b) Política de pago de dividendos de la compañía si la hay, 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. Si no hay una política establecida, se debe constar.
- c) Estructura de la administración de la sociedad.
- d) Información sobre los vínculos y conflictos de interés.
- e) Principios de actuación de la sociedad en materia de gobierno corporativo y documentos en los que se concretan.
- f) Acuerdos sobre gobierno corporativo adoptados durante el ejercicio objeto del informe.
- g) Cumplimiento de las medidas de los LCAGC 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.

#### **4 CONCLUSIONES SOBRE LOS DISTINTOS MODELOS, PARA IMPLEMENTAR EN LA EMPRESA UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.**

Las buenas prácticas de Gobierno Corporativo promueven la transparencia, el trato justo y un proceso de toma de decisiones que buscan un beneficio común tanto para la empresa como para la sociedad. Además, ayudan a mejorar las relaciones entre todas las personas que intervienen en una empresa, ya sean estas internas como externas, dándole a la misma más credibilidad y solidez frente a los inversionistas, los clientes, prestamistas y sus mismos operarios.

Luego del estudio sobre el caso de la Empresa AHCORP ECUADOR CIA LTDA, se puede concluir que se la ha manejando de una manera bastante profesional; sin embargo, necesita mejorar algunos de los aspectos recomendados anteriormente, para que se vuelva aun más competitiva frente al mundo globalizado. Es así, que la Empresa ha optado por implementar las regulaciones estipuladas en los Lineamientos del Código Andino para el Gobierno Corporativo.

Al ser una Empresa de carácter familiar, en donde las decisiones se vuelven muy delicadas, los reglamentos y estatutos se convierten en una parte fundamental de ésta; así como también tener un protocolo familiar, que a pesar de no ser parte del funcionamiento y administración de la empresa, contribuye a evitar conflictos familia-empresa y ayuda a lograr un mayor equilibrio entre las relaciones de propiedad, corporativas e íntimas. Éste protocolo que le compete únicamente a la familia, debe ir de la mano de las buenas prácticas de gobierno corporativo.

El modelo que hemos visto apropiado para esta Empresa, es el más común en las empresas familiares. En éste, el Presidente del Directorio es diferente al Presidente de la Empresa, además el Directorio está conformado por miembros internos y otros independientes. Es así que se podría decir que las ventajas son múltiples. Algunas de ellas son: la estrategia de la organización se torna más objetiva, el sentido de la junta directiva se vuelve más seria y se evita la concentración de poder, y la participación de miembros independientes permite a la empresa orientarse de una manera más clara hacia el futuro.

Considerando que el Buen Gobierno Corporativo es un tema que no está muy desarrollado en el Ecuador, AHCORP ECUADOR CIA LTDA, consta de óptimo manejo en su gobierno actual, y es una de las pioneras en cuanto a la incorporación de las éstas buenas prácticas. Actualmente los accionistas tienen acceso a toda la información y como son parte del Directorio están al tanto de todo lo que ocurre en el manejo de la empresa. Asimismo la parte contable está bien llevada y de acuerdo a las normas internacionales que exigen tener los

lineamientos. Sin embargo, no todas las prácticas son las óptimas, y hay aspectos que se requieren mejorar como asegurar una mejor toma de decisiones con la incorporación de miembros externos en el Directorio.

## BIBLIOGRAFÍA

- RIBADENEIRA Francisco Dr., *Análisis de los Lineamientos para un Código de Buen Gobierno Corporativo de la Corporación Andina de Fomento frente a la Legislación Societaria Ecuatoriana*. Coordinación Editorial Álvaro Samaniego P. Edición 200.
- MEMORIA, Seminario Internacional “Buen Gobierno Corporativo en la práctica”, organizado por la CAF, Bolsa de Valores de Quito, 29 de marzo 2007, Quito.
- DODERO Santiago Dr., “Órganos de gobierno en las empresa familiar”, Programa de Dirección de empresas familiares del Instituto de la Empresa Familiar dictado en Quito 17, 18 y 19 de septiembre 2002.
- Actas de directorio AHCORP ECUADOR CIA LTDA, mayo, julio, septiembre, noviembre 2008.
- Plan estratégico AHCORP INCORPORATED CIA LTDA, 2008.
- Auditoría Externa de Moore Stephens Auditores Cia. Ltda a la empresa AHCORP ECUADOR CIA LTDA, al 31 de diciembre 2006 y 2007.
- <http://www.google.com.ec/search?q=BID+y+gobierno+corporativo+&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:en-US:official&client=firefox-a>
- <http://www.gobiernocorporativo.com.ec/datos.asp>

- <http://pac.caf.com/eventos.asp?idn=79>
- <http://gc.caf.com/interna.asp?pg=21>
- [www.caf.com](http://www.caf.com)
- [www.iadb.org](http://www.iadb.org)
- <http://www.oecd.org/dataoecd/47/25/37191543.pdf>
- <http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet>
- <http://siteresources.worldbank.org/EXTLACOFFICEOFCE/Resources/870892-1215797216919/BBoza.pdf>
- CAF, Programa de Gobierno Corporativo, Oficina de Políticas Públicas y Competitividad – OPPC, <http://gc.caf.com/main.asp>



## **ANEXOS**

# **AHCORP ECUADOR CIA. LTDA.**

## **ESTADOS FINANCIEROS**

**Años terminados al 31 de diciembre del 2007 y 2006  
con Opinión de los Auditores Externos Independientes**

---

**MOORE STEPHENS AUDITORES  
CIA. LTDA.**

---

**MOORE STEPHENS AUDITORES  
CIA. LTDA.**

Av. Amazonas 477 y Roca, Of.701  
Telefax: +(593 2) 2551 811 / 2503 839 / 2221 719  
P.O.Box: 17- 03- 1437  
e-mail: info@mse.com.ec  
www.moorestephens.com.ec  
Quito

Av. Luis Orrantia y Justino Cornejo  
Edif. Torres Atlas, Piso 9, Of. 2<sup>a</sup>  
PBX: +(593 4) 2394 785 / 2394 849  
Guayaquil

**INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES**

A los Señores Socios de:  
**AHCORP ECUADOR CIA. LTDA.**

Hemos auditado los balances generales adjuntos de **AHCORP ECUADOR CIA. LTDA.**, al 31 de diciembre del 2007 y 2006, y los correspondientes estados de resultados, estados de cambios en el patrimonio y de flujos de efectivo por los años terminados en esas fechas. Estos estados son responsabilidad de la Gerencia de la Compañía. Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre los mismos en base a nuestra auditoría.

Nuestra auditoría fue efectuada de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas en el Ecuador. Estas normas requieren que una auditoría sea diseñada y realizada para obtener certeza razonable de si los estados financieros no contienen errores importantes. Una auditoría incluye el examen, a base de pruebas, de la evidencia que soportan las cantidades y revelaciones presentadas en los estados financieros. Incluye también la evaluación de los principios de contabilidad utilizados y de las estimaciones relevantes hechas por la Gerencia, así como una evaluación de la presentación general de los estados financieros. Consideramos que nuestra auditoría provee una base razonable para expresar una opinión.

En nuestra opinión, los estados financieros antes mencionados presentan razonablemente; en todos los aspectos importantes, la situación financiera de **AHCORP ECUADOR CIA. LTDA.**, al 31 de diciembre del 2007 y 2006, los resultados de sus operaciones, los cambios en su patrimonio y sus flujos de efectivo por los años terminados en esas fechas, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados en el Ecuador.

MOORE STEPHENS AUDITORES  
CIA. LTDA.

Nuestra opinión sobre el cumplimiento de obligaciones tributarias por parte de AHCORP ECUADOR CIA. LTDA., al 31 de diciembre del 2007, requerida por disposiciones legales, se emitirá por separado.

Marzo, 25 del 2008

Quito, Ecuador

María de los Angeles Guijardo

CPA No. 22.120

*Moore Stephens Auditores Cía. Ltda.*  
Moore Stephens Auditores Cía. Ltda.

RNAE No.322



## AH CORP INC

### DIRECTORIO No. 06 - 08

**FECHA:** miércoles 26 de noviembre de 2008

**ASISTENTES:**

**Señores:** Eduardo Pérez D.  
Adriana Hoyos  
Martín Chiriboga Ch.  
Angela Hoyos

**Invitados:** Sr. Walter Gaviláñez  
Sr. Jorge Villarroel

**LUGAR:** Quito Tennis y Golf Club "Los Presidentes "

**HORA:** 9H00-19h00

**AGENDA:**

1. Presentación y Objetivos del Directorio.
2. Análisis General:
  - a. Entorno por UEN
  - b. Situación actual AHCORP
3. Revisión y definición del giro del negocio:
  - a. Misión
  - b. Visión,
  - c. Valores
  - d. Core Business.
4. Definición de conceptos estratégicos en:
  - a. Marca
  - b. Producto
  - c. Target
  - d. Portafolio de negocios

AHCORP Ecuador Cia. Ltda  
Alonso de Torres Oe7-12 y Av. Al Parque -  
Centrum 205  
Quito - Ecuador Ph. (5932) 2258383  
Fax: (5932) 2463113

AH INTERIORS CORP.  
DESIGN CENTER OF THE AMERICAS  
1855 Griffin Road, suite C416  
Dania Beach, Fl. 33004, USA  
Ph. (954) 925 7885

[www.adrianahoyos.com](http://www.adrianahoyos.com)

5. Análisis de Modelos de negocio y portafolio actuales.
6. Análisis Estratégico de UEN:
  - a. Lineamientos generales por UEN.
  - b. Definición de OE - 2010 por UEN
7. Análisis Estratégico de UAC:
  - a. Definición de lineamientos generales para UAC
  - b. Definición de OE - 2010 por UEA.
8. Análisis de Proyectos Estratégicos.
  - a. Análisis Cualitativo ( Riesgos y Oportunidades)
  - b. Análisis Financiero
  - c. Toma de decisiones respecto a Proyectos Estratégicos
9. Definición de Lineamientos e indicadores presupuestarios.
  - a. Expectativas y lineamientos para Ventas / Ingresos P&G
  - b. ROE
  - c. ROA
  - d. TIR
  - e. Inflación

Se da inicio la reunión con la presencia de todos los miembros convocados y la ausencia de la señora Gloria Santacoloma. Se procede a tratar los puntos señalados en la agenda.

#### **1. Presentación y Objetivos del Directorio.**

El Presidente Ejecutivo explica que para esta reunión se realizó un estudio de Planificación Estratégica que constó de tres fases:

Fase I, recopilación de información que ha enriquecido el conocimiento de la compañía y ha permitido realizar un ejercicio de reflexión importante.

Fase II, se realizó un taller de dos días con presencia de los gerentes y responsables de unidades de negocio que de igual manera fue una actividad que ha permitido cambiar la manera de planificar y se ha logrado formular un documento puntual y ordenado que permita tener información detallada de la organización así como un documento formal, útil para la toma de decisiones del Directorio.

Fase III, presentación del documento al Directorio.

Adicionalmente, Walter Gaviláñez pasa a realizar una corta exposición de la importancia de contar con un Buen Gobierno Corporativo. Este proyecto se basa (IAAG) en 51 principios de

AHCORP Ecuador Cia. Ltda  
Alonso de Torres Oe7-12 y Av. Al Parque -  
Centrum 205  
Quito - Ecuador Ph. (5932) 2258383  
Fax: (5932) 2463113

AH INTERIORS CORP.  
DESIGN CENTER OF THE AMERICAS  
1855 Griffin Road, suite C416  
Dania Beach, Fl. 33004, USA  
Ph. (954) 925 7885

[www.adrianahoyos.com](http://www.adrianahoyos.com)

# AHCORP

INCORPORATED

buenas prácticas corporativas que agregan valor a la organización través de las cuales la Junta Directiva puede asegurar un crecimiento sostenido, así como se logra entender riesgos y contingentes del negocio y atraer y/o retener personal (a todo nivel) con talento.

Este proyecto tiene entre otros beneficios los siguientes:

- Acceso a mercado de capital
- Sinergias entre accionistas y grupos de interés
- Preparase para la globalización
- Mejor relación con stakeholders

**Código Principios.** El Directorio, como cabeza de gobierno de la organización tiene la responsabilidad de guiar la dirección a largo plazo e impulsar el desarrollo en función de la supervisión y control, es decir mantener una relación planificación vs resultados.

- Se debe a la aprobación y plan de negocios
- Misión
- Visión
- Plan financiero
- Políticas laborales

**Agenda del Directorio.** Ejecución de planes de corto y largo plazo como son:

- CP. Control POA y evolución presupuestaria (real vs presupuestado)
- LP. Monitoreo de variables externas que llevan a supuestos estratégicos
- LP. Decisión de inversión en proyectos nuevos
- LP. Análisis de viabilidad de objetivos estratégicos
- LP. Análisis de riesgo del negocio
- LP. Análisis de sustentabilidad del negocio (transparencia)
- LP. Esquemas de auto evaluación y evolución de la Administración
- LP. Monitoreo de proyectos de largo plazo

CP= corto plazo

LP= largo plazo

## 2. Análisis de entorno por UEN (unidad estratégica del negocio)

El Presidente Ejecutivo explica la metodología de trabajo sobre factores internos y externos locales, varios países, mercado internacional y nuevos negocios y expone de una manera gráfica los resultados

### Ecuador

M. Chiriboga remarca la situación económica actual y para el próximo año con la coyuntura electoral y la posible salida de la dolarización.

AHCORP Ecuador Cia. Ltda  
Alonso de Torres Oe7-12 y Av. Al Parque -  
Centrum 205  
Quito - Ecuador Ph. (5932) 2258383  
Fax: (5932) 2463113

AH INTERIORS CORP.  
DESIGN CENTER OF THE AMERICAS  
1855 Griffin Road, suite C416  
Dania Beach, Fl. 33004, USA  
Ph. (954) 925 7885

[www.adrianahoyos.com](http://www.adrianahoyos.com)

# AHCORP

INCORPORATED

E. Perez explica cómo influye en el desempeño del sector, la situación actual, las tendencias y oportunidades y amenazas. Resalta la oportunidad de baja de competencia por el incremento de aranceles por impuestos en el sector muebles. Calificación (2.1) significa que el mercado se muestra poco atractivo. Se puntualiza el tema de iliquidez como factor que afectaría profundamente por lo que se resalta la importancia de poner cuidado a la liquidez (caja). Sin embargo existen otros factores positivos como diseño, innovación y producto se debe fortalecer.

## USA

Variedad y cantidad de competidores, resulta como gran oportunidad frente a fabricantes de EUR y no tanto frente a Brasil. EP explica que las grandes compañías están decreciendo esto genera oportunidades para AHCORP. E-commerce se convierte en una gran oportunidad en tamaño y variedad del mercado y así crecer en el mercado americano. Existen fortalezas como marca, servicio al cliente, tiempo de entrega que es un gran atractivo para el mercado USA. Sin embargo también existen debilidades como menor calidad producto y precio, mix de producto. Calidad de productos que no pueden ser exhibidos, mercadeo se vuelve limitado.

Se debe buscar un producto diseñado como pieza original de alta calidad que se torne - producto estrella- es decir piezas que se vuelvan joyas (nueva estrategia).

Angela Hoyos, agrega que existe un importante reconocimiento de marca en Florida y el Caribe.

## Panamá

Se analiza que el mercado tiene gran atraktividad por sus características de crecimiento inmobiliario, ampliación del canal y la facilidad de exportar apoyados en la moneda.

## Costa Rica

Existe un proveedor que ha realizado compras importantes pero no existe mayor interés para expandirse en este país.

## México

Es un país impactado por la crisis, tiene mucha burocracia para realizar trámites de importación, y es complejo en su estructura logística, existen además muchas marcas en el mercado. Sin embargo, en este país existe un gran reconocimiento de marca, muchos años de presencia y gran apoyo de los medios y diseñadores. Al momento la situación general económica del país no es buena.

## Perú

Calificado con una ponderación muy alta en la atraktividad del mercado, se remarca que la situación del país es muy buena y tiene un gran potencial. El mercado tiene una enorme posibilidad de crecimiento. En Perú no existe reconocimiento de marca pero se puede apalancar con la gestión ya hecha en Miami. Existen grandes oportunidades como: aranceles, transporte y target que se avizora muy atractivo.

## Colombia

Posee expectativas de atracción por los beneficios que ofrecen los productos, en Bogotá no existen tiendas con excelentes características como las de AH Corp. Sin embargo, no se

AHCORP Ecuador Cia. Ltda  
Alonso de Torres Oe7-12 y Av. Al Parque -  
Centrum 205  
Quito - Ecuador Ph. (5932) 2258383  
Fax: (5932) 2463113

AH INTERIORS CORP.  
DESIGN CENTER OF THE AMERICAS  
1855 Griffin Road, suite C416  
Dania Beach, Fl. 33004, USA  
Ph. (954) 925 7885

[www.adrianahoyos.com](http://www.adrianahoyos.com)



# AHCORP

INCORPORATED

recomienda avanzar a este mercado por el desgaste que puede generar y la alta posibilidad de copias.

## Internacional

Se está expandiendo el mercado latinoamericano.

## Nuevos Mercados

Se analiza este punto dando importancia a dos países: México y Perú

Luego de la revisión de los países arriba mencionados, se puntualiza la importancia del mercado local y la atención que se debe volver a él. Se debe masificar la marca Studio Noa. Los mercados de distribución son mercados marginales. Los mercados de participación directa localmente son importantes y puede ser una gran oportunidad.

### 3. Revisión y definición del giro del negocio:

El concepto de misión está correcto, sin embargo debe ser más motivadora y agregarle términos más atractivos y contagiantes. Para esto se presentará dos alternativas para su aprobación.

Análisis del Core Business: Siendo la actividad esencial del negocio se la define así: La comercialización de muebles residenciales al segmento medio-alto de mercado.

### 4. Definición de conceptos estratégicos en

Marca, producto, target, portafolio de negocios

Se agrega -presentación- piezas originales para todas las líneas.

Precio medio-alto.

|             |      |                          |
|-------------|------|--------------------------|
| Portafolio: | Ecu  | 6 tiendas                |
|             | USA  | 2 showrooms / 14 Dealers |
|             | Int. | 8 dealers                |
|             | Mex. | Licenciatario            |

### 5. Estructura financiera del negocio

Se muestra cuadro de resultados:

|                  |                  |            |
|------------------|------------------|------------|
| Ventas netas     | USA/ECU/NEG.INT/ | USD936.000 |
| Contribución USA | 15%              |            |
|                  | ECU              | 28%        |
|                  | INT              | 6.9%       |

El objetivo es crecer en ventas más no en personal o infraestructura corporativa. Existe una gran capacidad instalada para crecer.

AHCORP Ecuador Cia. Ltda  
Alonso de Torres Oe7-12 y Av. Al Parque -  
Centrum 205  
Quito - Ecuador Ph. (5932) 2258383  
Fax: (5932) 2463113

AH INTERIORS CORP.  
DESIGN CENTER OF THE AMERICAS  
1855 Griffin Road, suite C416  
Danila Beach, Fl. 33004, USA  
Ph. (954) 925 7885

[www.adrianahoyos.com](http://www.adrianahoyos.com)

# AHCORP

INCORPORATED

|        |     |       |        |
|--------|-----|-------|--------|
| Tienda | AH  | Ideal | Actual |
|        | SN  | 37%   | 32%    |
|        | SWR | 19%   | 21%    |

## 6. Análisis Estratégico de UEN:

|    |    |                                 |
|----|----|---------------------------------|
| EC | AH | vtas. Del 15% año 1 y 10% año 2 |
|    | SN | vtas. Del 10% año 1 y 15% año 2 |

|     |                             |
|-----|-----------------------------|
| USA | Vtas. 15% año 1 y 20% año 2 |
|-----|-----------------------------|

|     |                               |
|-----|-------------------------------|
| IBM | 30% año 1 y 15% año 2         |
| NM  | apertura de 3 nuevos mercados |

- El negocio debe dirigirse a buscar rentabilidad buscando nichos selectivos
- Alivianar la estructura administrativa volviéndola menos pesada y más efectiva, para lograr mayores ventas, optimizar el producto y lograr costos más bajos
- Las unidades estratégicas de negocio deben hacer más esfuerzos sobre ventas y cuidar rentabilidad  
USA es factible realizar 20% de las ventas
- Dirigirse a no incrementar gastos y costos para lograr rentabilidad
- Fortalecer el mercado local
- Definir objetivos estratégicos
- Lograr utilidades de USD1.000.000

Directorio aprueba los siguientes lineamientos:

- USD1'000.000 de utilidad neta
- Mantener el endeudamiento actual a menos que existan proyectos rentables
- Crecimiento de flujos 20% con tasas al 35%. Endeudamiento máximo 20 sobre Patrimonio
- Cumplir política de dividendos

## 7. Análisis Estratégico de UAC:

Luego del análisis de cada unidad de apoyo se aprueban los siguientes LINEAMIENTOS GENERALES

### Marketing Corporativo

- a. Poner atención e ir incorporando el concepto de fair trade y eco-friendly

### Operaciones

- a. Alivianar la estructura de la organización  
b. Mejorar la productividad  
c. Reducción de costos  
d. Trabajo integrado con Innovación & Desarrollo

AHCORP Ecuador Cia. Ltda  
Alonso de Torres Oe7-12 y Av. Al Parque -  
Centrum 205  
Quito - Ecuador Ph. (5932) 2258383  
Fax: (5932) 2463113

AH INTERIORS CORP.  
DESIGN CENTER OF THE AMERICAS  
1855 Griffin Road, suite C416  
Danla Beach, Fl. 33004, USA  
Ph. (954) 925 7885

[www.adrianahoyos.com](http://www.adrianahoyos.com)

# AHCORP

INCORPORATED

## Innovación & Desarrollo

- a. Reestructurar departamento para generar un aporte estratégico
- b. Identificar y atraer talentos (nacional e internacional) en el área de diseño (podría pensarse en un concurso de diseñadores)

## Desarrollo Organizacional

- a. Lineamientos de información corporativa
- b. Talento humano / motor, apoyo para la Presidencia Ejecutiva
- c. Proyecto ERP
- d. Tecnología para proteger el intangible de la compañía

## Financiero

- a. Enfocarse en finanzas para negocios
- b. Alivianar estructura y mejorar productividad
- c. Protección de rentabilidad en base a procedimientos de control interno
- d. Sistemas de información oportuna y confiable.

## 8. Análisis de Proyectos Estratégicos.

**a. Georgia State University:** El objetivo de GSU es desarrollar un plan de negocios estructurado con gran soporte que permita comprender el mercado americano y sus diferentes segmentos, con el fin de obtener mayor rentabilidad y lograr acceso a diversas alternativas de negocio bajo un esquema adecuado.

Es un estudio que proporcionará mayor certeza para continuar el negocio hacia adelante en el mercado norteamericano.

La inversión en este caso sería de USD120.000.

El Directorio aprobaría la inversión con las siguientes salvedades:

- Que exista una real asimilación de esta asesoría para que se logre fortalecer la estructura de la organización y contar con una brújula en un nuevo mercado.
- Tomar en cuenta que esta sería una inversión inicial que podría incrementarse por todo lo que viene detrás, por lo que debe ser valorado por etapas
- Especificar el tipo de asesoría, dirigido a qué ciudades, cómo se lo haría.
- Se puede aplicar un a un préstamo no reembolsable de USD40.000, y financiamiento de USD80.000
- Se sugiere efectuar una implementación por fases.

**b. Planta:** Luego del análisis presentado por el Presidente Ejecutivo se remarca que AH CORP debería estar involucrado directamente en todo el proceso productivo de tal forma que se minimice el riesgo de reducción de la oferta de producto blanco nacional.

AHCORP Ecuador Cia. Ltda  
Alonso de Torres Oe7-12 y Av. Al Parque -  
Centrum 205  
Quito - Ecuador Ph. (5932) 2258383  
Fax: (5932) 2463113

AH INTERIORS CORP.  
DESIGN CENTER OF THE AMERICAS  
1855 Griffin Road, suite C416  
Dania Beach, Fl. 33004, USA  
Ph. (954) 925 7885

[www.adrianahoyos.com](http://www.adrianahoyos.com)

# AHCORP

## INCORPORATED

Precautelar el Know-how y confidencialidad interna y fortalecer el Know-how de carpintería así como implementar a tiempo los últimos avances tecnológicos.

Se analizan III alternativas:

I. Sociedad, AH Corp tendría 60% de participación en la fábrica Britany – no es atractiva para el Directorio.

II. Compra, la maquinaria actual y arrendamiento de galpón

III. Arrendamiento, alquiler de la maquinaria y edificios de Britany por un lapso determinado de tiempo.

IV. Construcción de una nueva planta de producción y centro de operaciones - no es viable hacer una inversión tan grande en el terreno actual dada la situación del país

Se presentan los posibles escenarios.

El Directorio decide que el arrendamiento es la opción más viable, sustentada en los siguientes criterios:

- Se puede lograr un aprendizaje cabal de la elaboración (know-how) de los productos.
- Precautelar la proveeduría de los productos
- Precautelar la liquidez de la organización

Por otro lado, se debe considerar fijar un canon de arrendamiento, tiempo de arrendamiento no menor a cinco años (sin penalización a la salida), ubicar en el cargo de asesor por el lapso mínimo de un año al señor José Borja, incorporar como funcionario a su hijo José M. Borja.

**c. Salida de Dcota:** El showroom aporta con una venta de USD578.000 al negocio, no es lo esperado estratégicamente. El centro comercial ha decaído en tráfico y ya no se mira tan atractivo, adicionalmente el mercado de los diseñadores ha cambiado.

El Directorio opina que en el mercado americano se debe apuntar a un target más directo, sector medio-alto, con glamur y diseño. Parte del problema puede ser el precio (alto) y la protección al decorador. Se debe pensar en cambiar la estrategia de comunicación es decir revistas de glamur, prensa etc.

Con la salida de Dcota se puede reforzar al MDD con un showroom más atractivo y a pesar de que no se encuentre en una zona netamente retail se puede reforzar la actividad con varias actividades.

El Directorio decide salir de Dcta con las siguientes observaciones: cambiar la estructura de la cadena de precios a partir de enero, elaborar productos para el cliente, no perder la identidad latina sin perder la perspectiva americana. La nueva tienda debe ser más americanizada sin perder la identidad.

**d. México:** El Presidente Ejecutivo informa sobre la oferta de un local de aprox. 400 mts. muy atractivo en Polanco, expone el escenario en el cual se instalaría este proyecto y la inversión que es de USD280.000. Importante aprovechar el reconocimiento de marca que actualmente existe, el turismo a USA brinda muy buenas oportunidades de reconocimiento de marca, existen aliados

AHCORP Ecuador Cia. Ltda  
Alonso de Torres Oe7-12 y Av. Al Parque –  
Centrum 205  
Quito – Ecuador Ph. (5932) 2258383  
Fax: (5932) 2463113

AH INTERIORS CORP.  
DESIGN CENTER OF THE AMERICAS  
1855 Griffin Road, suite C416  
Danla Beach, Fl. 33004, USA  
Ph. (954) 925 7885

[www.adrianahoyos.com](http://www.adrianahoyos.com)

# AHCORP

INCORPORATED

estratégicos como la prensa, arquitectos, medio etc. Sin embargo, también se consideran debilidades como: dificultades en trámites logísticos, subfacturación etc.

Con la consideración citada, al final de la reunión el Directorio decide postergar el proyecto para una nueva oportunidad y buscar distribuidores en México DF y otras ciudades importantes.

e. **Perú:** Se requiere una inversión de USD240.000, el Presidente Ejecutivo informa sobre su viaje a Lima y la conversación tanto con los abogados de Confiteca como con el Presidente de Banco IFB sobre la situación del país y el arrendamiento de la casa ubicada en San Isidro. Existen condiciones muy favorables para iniciar el negocio en este país.

A continuación se procede a establecer LINEAMIENTOS GENERALES POR UEN DEL DIRECTORIO:

## Ecuador

- a. Retomar el liderazgo del mercado con la línea clásico
  - Reposicionar Studio Noa
  - Ubicar nuevas plazas de mercado para Studio Noa
  - Crecimiento en ventas con una política agresiva
- b. Explorar mercado de remodelación / Fundación social
- c. Volver a sorprender el mercado con productos novedosos

## USA

- a. Cambiar estrategia de Retail
- b. Cambiar target objetivo
- c. Mejorar posición precios
- d. Implementar mix de producto apropiado
- e. Fortalecer design consultation service

## Internacional

- a. Mantener crecimiento de distribución en mercados potenciales
- b. Evaluar el mercado Panameño para entrar con Studio Noa
- c. Nuevos mercados, potencializar nuevos mercados potenciales PERU

## LINEAMIENTOS CORPORATIVOS DEL DIRECTORIO

- Política de austeridad general
- Alivianar la estructura corporativa
- Incursionar en e-commerce
- Medir e incrementar la productividad
- Preparar a la compañía para una posible desdolarización
- Énfasis en desarrollo de productos estrella y atraer mercado
- Marketing Analítico enfocado en el comportamiento del mercado e información de la demanda. Generador de nuevas ventas (medir periódicamente la participación de mercado)

AHCORP Ecuador Cia. Ltda  
Alonso de Torres Oe7-12 y Av. Al Parque -  
Centrum 205  
Quito - Ecuador Ph. (5932) 2258383  
Fax: (5932) 2463113

AH INTERIORS CORP.  
DESIGN CENTER OF THE AMERICAS  
1855 Griffin Road, suite C416  
Dania Beach, Fl. 33004, USA  
Ph. (954) 925 7885

[www.adrianahoyos.com](http://www.adrianahoyos.com)

# AHCORP

INCORPORATED

- Branding (posicionamiento de marca) gestionado por alta Dirección (Medición de brand equity/Ecuador)

Finalmente se realiza en la reunión un resumen de lineamientos corporativo ya descritos anteriormente y sobre los cuales se hace énfasis:

- Potenciar los mercados actuales
- Fortalecer la estructura interna con gerencias sólidas
- No ir a México y buscar distribuidores
- Apoyar el inicio del proyecto con Perú
- El arrendamiento de la Planta.

Concluye la reunión a las 19h15.

**Eduardo Pérez Darquea**  
PRESIDENTE EJECUTIVO

**Martín Chiriboga Chavez**  
PRESIDENTE DEL DIRECTORIO

AHCORP Ecuador Cia. Ltda  
Alonso de Torres Oe7-12 y Av. Al Parque -  
Centrum 205  
Quito - Ecuador Ph. (5932) 2258383  
Fax: (5932) 2463113

---

AH INTERIORS CORP.  
DESIGN CENTER OF THE AMERICAS  
1855 Griffin Road, suite C416  
Danla Beach, Fl. 33004, USA  
Ph. (954) 925 7885

[www.adrianahoyos.com](http://www.adrianahoyos.com)

# ADRIANA HOYOS

## Plan de Negocios

### Negocios Internacionales

AÑO 2008

Elaborado por:  
Nombre María José Puente  
Cargo Gerente de Negocios Internacionales

Business Plan — Service Industry

#### 1. Resumen Ejecutivo

ADRIANA HOYOS va posicionandose a nivel internacional como una marca de lujo (luxury brand) de alto diseño y calidad. Innovación en diseño (COCO a CHOCOLATE), apertura de showroom en Miami con mayor visibilidad al mercado retail (MBD), gestión proactiva de ventas, esfuerzos de mercadeo e inversión publicitaria, estructura corporativa cada vez mas sólida y exposure de la diseñadora han sido factores determinantes de crecimiento.

#### 2. Descripción de la unidad de negocio

Comercialización de marca ADRIANA HOYOS en territorios fuera de USA y Ecuador a través de distribución exclusiva por país y proyectos de tipo CONTRACT

#### 3. Productos y servicios

ADRIANA HOYOS COLECCIÓN  
ADRIANA HOYOS CONTRACT

#### 4. Plan operacional

- Fortalecimiento de mercados existentes en especial Mexico y Panama
- Apertura de nuevos distribuidores en la region
- Lanzamiento de linea ADRIANA HOYOS CONTRACT sera decisivo en la capitalización a mediano y largo plazo de oportunidades que presenta la industria de Hotelería High End en USA, Mexico, Centroamérica y el Caribe. Europa y Medio Oriente son tambien mercados potenciales en los que AH debe incursionar con su linea contract a traves de la gestión con firmas de diseño y arquitectura en USA con proyectos hoteleros en dichos territorios.
- Identificación de proyectos de Diseño Interior para hoteles tipo boutique y condominios de lujo

1/22/2009

Business Plan — Service Industry  
Confidential

Page 2

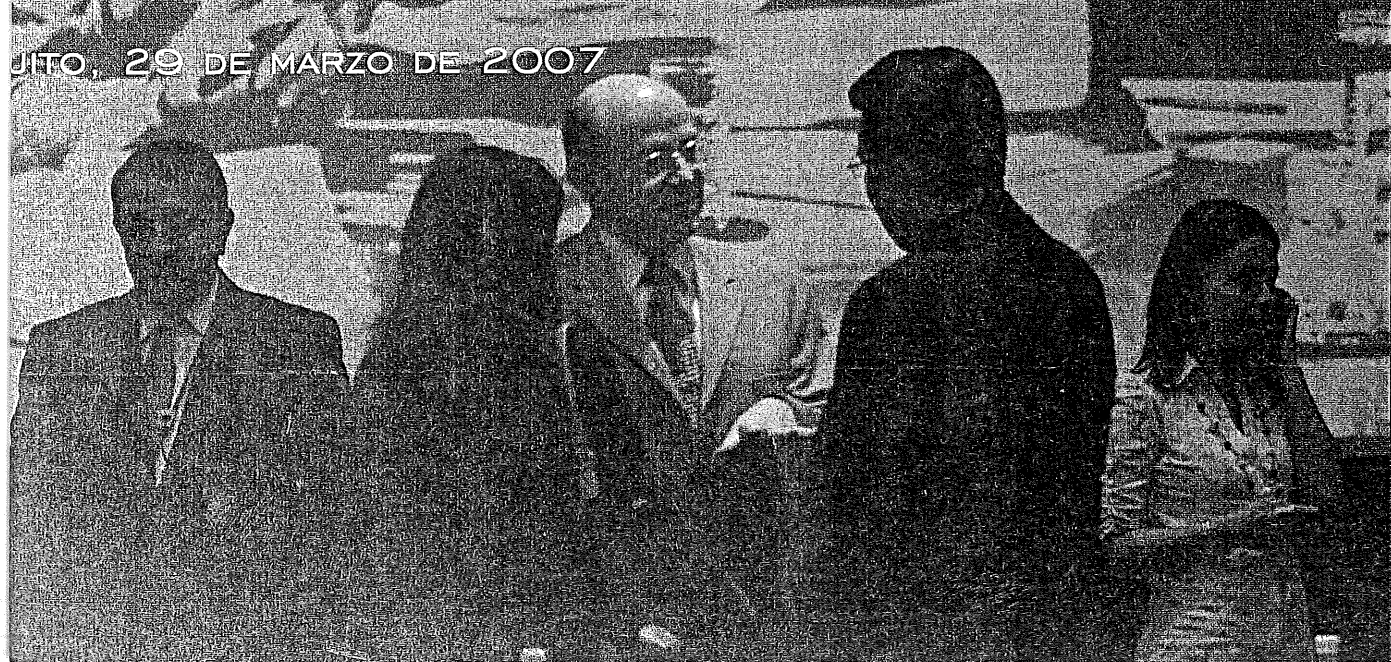


BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN LA PRÁCTICA

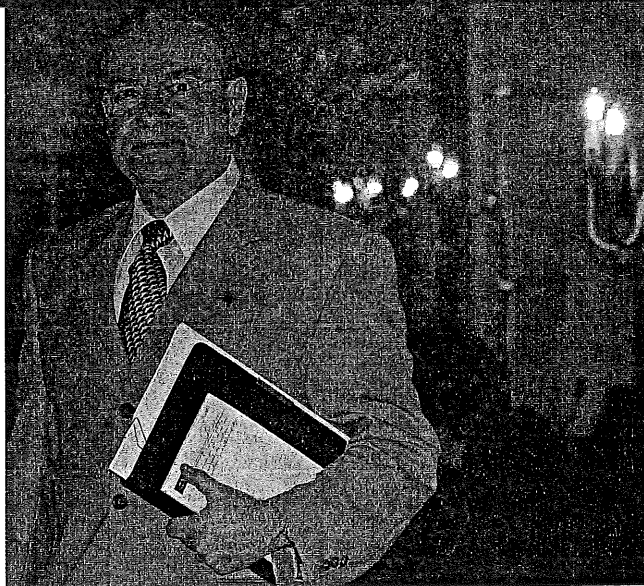
# MEMORIA

SEMINARIO INTERNACIONAL "BUEN  
GOBIERNO CORPORATIVO EN LA PRÁCTICA"

QUITO, 29 DE MARZO DE 2007







## SAMUEL PODOLSKY

# Los nuevos retos del negocio familiar

### PERFIL

Sam Podolsky es el Secretario Ejecutivo del Consejo de Competitividad de la Ciudad de México y Director General de Regulación y Fomento Económico. Es el CEO de Leaders & Boards, que promueve foros con especialización en la gobernanza corporativa y la institucionalización de empresas familiares. Graduado de la UNAM y en la Universidad de Pennsylvania, dirigió en Latinoamérica Booz Allen and Hamilton (consultoría), Podolsky y Asociados, A.T. Kearney y presidió Spencer Stuart en México y Centroamérica. Integró el gabinete de Vicente Fox e impulsó la asesoría de Rudolph Giuliani en México. Es integrador de dinámicas de directorio en empresas familiares.

Desde el siglo XIX, cuando nació la primera corporación en Inglaterra, ya se hablaba de gobierno corporativo. Nótese la opinión acertada y precisa del banquero alemán, Carl Furstberg: "Los accionistas son estúpidos e impertinentes; estúpidos porque entregan su dinero a otro sin tener el control efectivo sobre lo que esa persona hace con él, e impertinentes porque piden un dividendo como premio por su estupidez".

Esto denota, básicamente, que en la mente de Furstberg había dudas respecto de la transparencia, el control, la efectividad y hasta la legalidad.

Por eso, se aventura a definir de la siguiente manera a la gobernanza corporativa: es el sistema interno montado por los accionistas para establecer, dirigir y controlar las directrices de su empresa con transparencia, objetividad, profesionalismo y equidad con el fin de resguardar e incrementar exitosamente, a través del tiempo, el valor de su inversión y proteger los recursos de terceros o los que les son ajenos.

Para que esta gobernabilidad sea efectiva debe incrementar el valor de la empresa (no destruirlo), proteger los aportes de terceros y darles sostenibilidad en el tiempo.

Todo el tema de gobernanza corporativa ha abierto un nicho tan grande de investigación en administración de empresas, que ya se están logrando cambios estructurales en la manera de pensar y actuar de todos, sobre todo cuando se piensa desde el punto de vista del accionista.

Una verdad absoluta es aquella que dice que una familia exitosa se prepara siempre para la sucesión.

### Protocolo familiar:

- Debe ser consensuado al máximo, y no impuesto por el líder (en lo posible).
- No hay compromiso, sino adhesión.
- No confundir el instrumento con el fin.
- Debe ser incluyente.
- Debe ser hecho con asesoría profesional.

### Romper paradigmas:

- El pago de dividendos puede hacerse en periodos inferiores a 1 año.
- El papel del CEO es cada día más ejecutivo.
- El papel del directorio es cada día más estratégico.
- El accionista estará cada día más distante de la operación, tanto como el directorio se haga más fuerte.
- Entre mejor opere el gobierno corporativo, más cercano estará el accionista institucional.

