

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERO EN CONTABILIDAD  
Y AUDITORÍA**

**TEMA: ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL POR  
PARTE DE LOS GOBIERNOS CORPORATIVOS EN EL ECUADOR**

**AUTOR:**

**LUIS GABRIEL SAMANIEGO ZAMBRANO**

**DIRECTOR:**

**GIOVANNY MAURICIO LUCERO PALACIOS**

**Quito, enero del 2013**

## **Declaratoria de Responsabilidad**

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor.

Firma:

Quito, diciembre de 2012

Nombre: Luis G. Samaniego Z,

CI: 1716672009

## **Dedicatoria**

### **A Dios**

Por permitirme haber llegado hasta este momento tan importante en el comienzo de mi crecimiento y desarrollo profesional.

### **A mis padres**

Por brindarme su apoyo incondicional y estar siempre a mi lado en todo momento, gracias mamá por creer en mí, aunque no estés presente en este momento siempre te llevo en mi corazón, se que desde el cielo tu me estas observando, cuidando y te sientes orgullosa y feliz porque estoy logrando alcanzar mis metas profesionales.

### **A mis abuelos**

Por aconsejarme, apoyarme, por ser mis segundos padres y brindarme todo su cariño cada día.

### **A mis hermanos**

Por su apoyo incondicional, animo y consejos en todo momento.

### **A mis amigos y compañeros**

A todos y cada uno de mis amigos y compañeros para quienes tuve el enorme gusto de poder compartir muchísimos buenos momentos tanto dentro del aula de clases como fuera.

### **A mis profesores:**

Finalmente a cada uno de docentes con los que tuve el honor de poder aprender de mucho a través de sus conocimientos y experiencia, quienes marcaron cada etapa de mi camino universitario.

## ÍNDICE

### **INTRODUCCIÓN** **1**

#### **CAPÍTULO I**

##### **1.1. INTRODUCCIÓN AL GOBIERNO CORPORATIVO**

1.1.1	Introducción	4
1.1.2	Concepto	8
1.1.3.	Objetivos	10
1.1.3.1	Acceso al financiamiento	10
1.1.3.2	Mayor valoración de las empresas	11
1.1.3.3	Mejor desempeño operacional	11
1.1.3.4	Menor riesgo en crisis financieras	12
1.1.3.5	Mejor relación con las partes interesadas	12
1.1.4.	Principios	13
1.1.4.1	Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo	13
1.1.4.2	Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad	16
1.1.4.3	Tratamiento equitativo de los accionistas	24
1.1.4.4	El papel de las partes interesadas en el ámbito de gobierno corporativo	28
1.1.4.5	Divulgación de datos y transparencia	30
1.1.4.6	Responsabilidades del consejo	36

#### **CAPÍTULO II**

##### **2.1. EL GOBIERNO CORPORATIVO EN AMÉRICA**

2.1.1	Argentina	42
2.1.2	Bolivia	44
2.1.3	Brasil	44

2.1.4 Chile	45
2.1.5 Colombia	46
2.1.6 Costa Rica	47
2.1.7 El Salvador	48
2.1.8 México	49
2.1.9 Panamá	50
2.1.10 Perú	52

## **2.2. EL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL ECUADOR**

2.2.1 Antecedentes	53
2.2.2 Cronología	54
2.2.3 El código de buen gobierno corporativo ecuatoriano (CEc)	56
2.2.4 El gobierno corporativo en las empresas familiares	57
2.2.5 El protocolo familiar	59

## **CAPÍTULO III**

### **3.1. EVALUACIÓN A LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN MATERIA DE GOBIERNO CORPORATIVO**

3.1.1 Planeación	61
3.1.2 Fuentes y forma de análisis	61
3.1.3 Diseño muestral	61
3.1.4 Diagnóstico	68
3.1.5 Ámbitos a evaluar	69
3.1.6 Cuestionario	70

## **CAPÍTULO IV**

### **4.1. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN A LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN MATERIA DE GOBIERNO COPORATIVO**

4.1.1 Gobierno corporativo	76
4.1.2 Derecho y trato equitativo de los accionistas	79
4.1.3 Asamblea general de accionistas	81
4.1.4 El directorio	82
4.1.5 Información financiera y no financiera	86
4.1.6 Solución de controversias	87

### **4.2. ANÁLISI DE LOS PRINCIPALES FACTORES QUE HAN INCIDIDO EN LAS COMPAÑIAS QUE YA HAN IMPLEMENTADO GOBIERNO COPORATIVO**

**87**

### **CONCLUSIONES**

**91**

### **BIBLIOGRAFÍA**

**93**

## ÍNDICE GRÁFICOS

1. Etapas en el desarrollo del gobierno corporativo	10
2. Estructura de propiedad de la empresa familiar cerrada	58
3. Protocolo familiar	60
4. Compañías activas en el Ecuador al 2010	63
5. Compañías activas en la sierra al 2010	64
6. Compañías activas en la Provincia de Pichincha al 2010	65
7. Compañías activas en el cantón Quito al 2010	67
8. Conocimiento del gobierno corporativo	76
9. Prácticas de gobierno corporativo	77
10. Beneficios del gobierno corporativo	78
11. Implementación del gobierno corporativo	79
12. Publicación de informes	80
13. Convocatorias	81
14. Reglamento interno	82
15. Remuneración	84
16. Auditoría interna	86

## **Resumen**

El presente trabajo consiste en analizar a la gestión administrativa ecuatoriana en materia de gobierno corporativo, el cual se lo realizo basado en los lineamiento emitidos por la OCDE.

Para la realización del análisis fue necesario elaborar encuestas a diferentes empresas situadas en la ciudad de Quito, para la estimación de la población a consultar, se tomó en cuenta la base de empresas publicada por la Superintendencia de Compañías al 31 de diciembre de 2010 entre los diferentes tipos de compañías existentes (anónimas, de responsabilidad limitada, de economía mixta, sucursales de compañías extranjeras, comanditas por acciones, asociaciones o consorcios).

La muestra fue determinada de acuerdo al método probalístico a través del cual se obtuvo como resultado el realizarla a 65 empresas de la ciudad, adicionalmente se realizó un análisis adicional sobre cuales fueron los motivos por lo cual empresas nacionales decidieron implementar un modelo de gobierno corporativo.

La finalidad de la investigación es dar a conocer que tipo de procesos referentes a gobierno corporativo cumplen las compañías analizadas y demostrar que beneficio podría dar a las empresas si realiza una correcta implementación.

## **INTRODUCCIÓN**

El análisis de la investigación será de carácter exploratorio con alcances descriptivos y explicativos lo cual permitirá obtener una gran recopilación de información a la problemática estudiada.

Las fases a considerar serán las siguientes:

1. Fase exploratoria: Recolectar diferentes opiniones acerca del impacto que ha podido evidenciar los empresarios ecuatorianos en materia de gobiernos corporativos. Con los resultados de la fase se obtendrá un mayor conocimiento del caso de estudio.
2. Fase descriptiva: Determinar la población de estudio que nos permitirá obtener suficiente información para la determinación de las posibles variables.

### **Importancia:**

La investigación realizada tiene como finalidad dar a conocer la importancia de la gestión empresarial en materia de gobierno corporativo en las empresas ecuatorianas.

### **Objetivo:**

Analizar el desempeño de las empresas ecuatorianas en base a las buenas prácticas y los lineamientos de gobierno corporativo.

### **Objetivos específicos:**

- Análisis de los principios de gobierno corporativo vigentes.
- Diseñar las variables que permitan realizar una correcta medición de las empresas.
- Determinar la evaluación y destacar su importancia.

### **Proceso de la investigación:**

- **Delimitación del campo de análisis:**

El tema de la tesis es **“Análisis de la gestión empresarial por parte de los gobiernos corporativos en el Ecuador”**.

Debido a que el tema es muy amplio he decidido centrarme en realizar el “análisis de la gestión empresarial en materia de gobierno corporativo a una muestra de las empresas ubicadas en la ciudad de Quito”.

Por petición propia de las empresas analizadas no se incluirán nombres ni datos que pudieran comprometer la identidad de la compañía ya que la finalidad es poder demostrar el grado de conocimiento y sus prácticas habituales en materia de prácticas de gobierno corporativo.

- **Técnicas de investigación:**

Las principales técnicas de investigación a utilizarse en la presente investigación son:

- Evidencias físicas
- Entrevistas
- Investigación documental
- Consultas y cuestionarios

- **Análisis de los resultados:**

Los resultados obtenidos de la muestra serán procesados y analizados con la finalidad de poder establecer comparaciones sobre el conocimiento que tiene el empresario ecuatoriano en materia de gobierno corporativo y de esta forma determinar si realizan procesos internos sin importar si la entidad ha decidido adoptar prácticas de buen gobierno corporativo.

- **Conclusiones de la investigación:**

La conclusión abarcará un análisis general sobre el conocimiento y aplicación de los lineamientos de gobierno corporativo existentes.

## CAPÍTULO I

### 1.1. INTRODUCCIÓN AL GOBIERNO CORPORATIVO

#### 1.1.1 Introducción:

El concepto de gobierno corporativo fue definido por Milton Friedman, como la forma de conducir las sociedades de manera concordante con los deseos de los accionistas que generalmente desean obtener la mayor rentabilidad posible.

Por los innumerables escándalos económicos y financieros en los que se han vuelto involucrado grandes corporaciones alrededor del mundo, principalmente compañías ubicadas en Estados Unidos y Europa, el término gobierno corporativo fue tomando mucha atención por parte de los gobiernos y la comunidad académica.

*Las prácticas de buen gobierno corporativo contribuirán directamente a evitar que la atomización en la estructura de capital atente contra la supervivencia de la empresa como unidad económica generadora de empleo, riqueza y bienestar no solo para sus miembros sino para toda la colectividad en conjunto* (Bolsa de Valores de Quito y Banco Interamericano de Desarrollo BID, 2011, pág. 4).

En términos globales las prácticas de gobierno corporativo buscan mantener una buena administración financiera y social del negocio.

*La finalidad de los Principios es ayudar a los gobiernos de los países miembros y no-miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en la tarea de evaluar y perfeccionar los marcos legal, institucional y*

*reglamentario aplicables al gobierno corporativo en sus respectivos países, y la de ofrecer orientación y sugerencias a las Bolsas de Valores, los inversores, las sociedades y demás partes que intervienen en el proceso de desarrollo de un modelo de buen gobierno corporativo (Bolsa de Valores de Quito).*

El desarrollo de un modelo de gobierno corporativo adecuado depende de la disposición de las empresas para adaptarse a los posibles cambios que conlleven el perfeccionar su marco legal, institucional y reglamentario.

Un buen gobierno corporativo contribuye al crecimiento y estabilidad financiera, apuntando a la confianza, integridad del mercado financiero y la eficiencia económica.

Dentro de las instituciones privadas es considerado como una estructura administrativa formada por lineamientos y normas, agrupando requerimientos para las empresas con la finalidad de promover la transparencia de las actividades y transacciones de la entidad.

## Orígenes del gobierno corporativo

TEORIA, LEY O INFORME	AÑO	PAÍS	EVENTOS CENTRALES
Informe Cadbury	1992	Inglaterra	Refuerza los valores éticos de confianza, integridad, franqueza en la información, responsabilidad, actitud dialógica, transparencia y claridad.
Informe Greenbury	1995	Inglaterra	Su tema principal es la compensación de administradores. Se propuso crear un Comité de Compensaciones integrado por administradores no trabajadores.
Código Olivencia	1998	España	Presenta un modelo ético con 23 recomendaciones concentradas en los consejos.
Informe Hampel	1998	Inglaterra	Revisa los códigos publicados para plantear renovados conceptos, con el fin de aumentar la reputación de las sociedades cotizantes y proteger a los inversionistas.
Supercode	1998	Inglaterra	Recopila informes Cadbury, Greenbury y Hampel, indicando que las sociedades deben declarar si han adoptado (en parte o en todo) las reglas del buen gobierno.
Principios de la OCDE de 1999	1999	Supra – nacional	Los principios son: a) Protección de los derechos de los accionistas. b) Trato equitativo para con ellos. c) Grupos de interés. d) Comunicación y transparencia informativa. e) Responsabilidad del directorio.
OCDE White Paper sobre Gobierno Corporativo en Latinoamérica	2004	Supra - nacional	A partir de las Mesas Redondas Regionales de Latinoamérica (Brasil 2000, Argentina 2001, México 2002 y Chile 2003) surge este documento, que aborda temas tratados por la OCDE desde una perspectiva regional: a) Derechos de los accionistas. b) Tratamiento equitativo para accionistas. c) Rol de interesados en gobierno corporativo. d) Información y transparencia. e) Responsabilidades del directorio. f) Mejora del cumplimiento y aplicación efectiva. g) Cooperación regional
Ley Sarbanes – Oxley (SOX)	2002	Estados Unidos	Establece un control más integrado para restablecer la confianza en prácticas contables (con una junta de supervisión a las Juntas de Contabilidad Pública de las compañías), instituyendo un control más específico sobre CEO's y creando controles más eficientes. Para ello especifica: a) Funcionamiento y composición. b) Parámetros para firmas de contabilidad.

			<p>c) Prohibiciones para independencia del auditor.  d) Estándares para Comités de Auditoría.  e) Reglas para reportes financieros.  f) Prohibiciones a administradores respecto de firmas de contaduría.  g) Responsabilidad para abogados.  h) Prohibición de préstamos a altos ejecutivos.  i) Código de Ética para altos funcionarios financieros.  j) Aumenta regulación de security analysts.  k) Sanciones penales y corporativas por fraude.  Adicionalmente se crea un nuevo destacamento de fraude corporativo (que opera como una fuerza especial de crímenes financieros) y se propone un plan de responsabilidad para negocios estadounidenses en pro de una mejor información a accionistas, designando responsabilidades para funcionarios y desarrollando un sistema de auditoría más independiente.</p>
Informe Winter	2002	Supra - nacional	Recomendaciones como: accionistas y revelación de documentos, coordinación de esfuerzos para mejorar el tema en Europa y análisis del marco regulatorio para su modernización.
Combined Code	2003	Inglaterra	Mejoramiento del desempeño de directorios y recuperación de la confianza con adopción de estándares más exigentes en empresas emisoras.
Informe Aldama	2003	España	Se centra en responsabilidad, deberes y transparencia de la administración (pero sin limitarse a los Consejos) con temas como deberes de lealtad y diligencia, conflictos de interés, funcionamiento del consejo y junta de accionistas, relación entre empresas que cotizan y entes con quienes tiene vinculación.
OCDE Revisión de los Principios	2004	Supra - nacional	<p>Surgen de la revisión de los principios de 1999, dando como resultado los siguientes:</p> <p>a) Garantizar la base de un marco eficaz  b) Derechos de accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad.  c) Trato equitativo hacia accionistas.  d) Papel de las partes interesadas.  e) Revelación de datos y transparencia.  f) Responsabilidades del consejo.</p>
CAF Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo, eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial.	2004 y revisado en 2005	Supra - nacional	<p>Analiza los conceptos de la OCDE para fortalecerlos en la región. Sus temáticas principales son:</p> <p>•<b>Accionistas:</b> voto por acción, informes a directivas de operaciones que puedan perjudicar a minoritarios, respaldo para tomar decisiones estratégicas y derecho de co-venta. En empresas grandes fomenta participación e información a accionistas y eliminación de blindajes anti-OPA.</p> <p>•<b>Asamblea:</b> convocatoria, toma de decisiones en contra de administradores y funciones</p>

			<p>indelegables. En empresas grandes adopción de reglamentos, medios para convocar, página web para inversionistas y accionistas, y evitar que accionistas sean parte del Directorio.</p> <p>•<b>Directorio:</b> vigilar dimensión y composición, reglamentar funcionamiento interno, funciones indelegables, estatutos para clarificar derechos y deberes, remuneraciones adecuadas y supervisadas, y mayorías calificadas. En empresas grandes mayoría de externos, requisitos regulados para acceder, sistemas de informes y elección de presidente por externos.</p> <p>• Información financiera y no financiera: estados financieros conforme a normas contables generalmente aceptadas, independencia de auditores externos, un mismo auditor para empresas de un mismo grupo e informe anual de gobierno corporativo.</p>
Código Unificado	2006	España	<p>Para empresas que cotizan en el mercado español.</p> <p>a. Unifica recomendaciones de los informes Olivencia y Aldama.</p> <p>b. Instaure recomendaciones de la Unión Europea de diciembre 14 de 2004 (régimen de remuneración a consejeros de empresas cotizables) y de febrero 15 de 2005 (papel de gerentes no ejecutivos o supervisores y de comités de establecimiento de consejos de administración o de supervisión de empresas cotizables).</p>

Fuente: (Federación Latinoamericana de Bancos FELEBAN, 2007, pág. 17-19)

### 2.1.1 Concepto:

*El gobierno corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas, adicionalmente proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 11).*

El gobierno corporativo se lo ha establecido con la finalidad de mantener un equilibrio entre los objetivos económicos y sociales a través del uso eficiente de los recursos y por la cual su estructura determina la distribución de los derechos responsabilidades entre los diferentes participantes de la empresa:

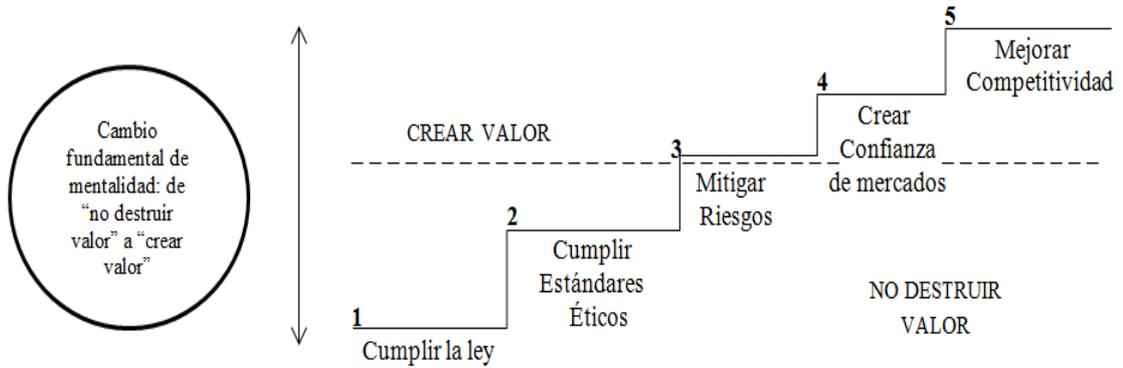
- Directorio
- Gerentes
- Accionistas
- Otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa

La implementación y práctica de un correcto sistema de gobierno corporativo contribuye a la creación y desarrollo de valor en las empresas, favorece la competitividad y ayudan a las organizaciones a mitigar sus posibles riesgos operativos, financieros, estratégicos y de cumplimiento que amenazan o pudieren llegar obstaculizar el logro de sus objetivos organizacionales.

Las etapas a cumplir por parte de las organizaciones son cinco (gráfica nº1):

- Cumplir con las leyes establecidas
- Cumplir con los estándares éticos establecidos
- Mitigar posibles riesgos existentes en la organización
- Crear confianza en los mercados
- Desarrollar planes para el mejoramiento de la competitividad

**Gráfica N° 1: Etapas en el desarrollo del gobierno corporativo**



Fuente: (Compay, 2007)

### 1.1.3. Objetivos:

#### 1.1.3.1 Acceso al financiamiento:

Se puede evidenciar claramente en aquellos países que poseen una cultura de inversión interna y externa, el cual puede llegar a crecer con mayor facilidad de acuerdo a las políticas existentes y dictaminadas por los gobiernos.

Un gobierno corporativo correctamente aplicado puede llegar a influenciar en la reducción de los costos de capital, incrementar el acceso de las empresas a obtener financiamiento externo, lo cual conlleva a generar más y mejores inversiones reflejado en el crecimiento y en el aumento de plazas de trabajo.

### **1.1.3.2 Mayor valoración de las empresas:**

La valoración de las empresas tiende a ser mayor en los países que mantienen una estabilidad política, ya que esto genera confianza en el inversionista interno y externo.

En los países en los cuales no se evidencia una clara estabilidad en la política interna las probabilidades de atraer inversión externa son mínimas y una de los principales problemas es el elevado costo de capital que pudiere llegar a existir.

### **1.1.3.3 Mejor desempeño operacional:**

El gobierno corporativo ayuda a diseñar un mejor desempeño de las empresas en gran parte a la eficiente implementación de:

- Claras políticas internas y laborales
- Administración eficiente
- Asignación correcta de los activos
- Control en los procesos de eficiencia.

El correcto manejo de las características mencionadas se las puede ver reflejadas en:

- Aumento de las tasas de rentabilidad sobre los capitales de los accionistas
- Incremento de las ventas y utilidades.

#### **1.1.3.4 Menor riesgo en crisis financieras:**

*La calidad de gobierno corporativo también puede incidir en el comportamiento de las empresas en épocas de perturbaciones económicas y contribuye efectivamente a que se produzcan dificultades financieras graves, que tienen efectos negativos en toda la economía (Gobierno corporativo de Colombia , 2011).*

A través del gobierno corporativo el desempeño de las empresas es mejor en aquellas que divulgan sus estados financieros de forma adecuada y en las que la concentración de propiedad externa es mayor.

#### **1.1.3.5 Mejor relación con las partes interesadas:**

Las empresas públicas o privadas además de lidiar con la administración y el principal propietario, deben tratar con otras partes interesadas como lo son:

- Bancos
- Tenedores de bonos
- Empleados
- Gobiernos locales, etc.

*En los aspectos de gobierno corporativo relacionados con las partes interesadas se observan dos formas de comportamiento: la administración por partes interesadas y la participación en cuestiones sociales. En ambas es necesario entonces, tener cuidado y llevar buenas relaciones que beneficien a la empresa (Gobierno corporativo de Colombia , 2011).*

Para lograr una buena relación con todas las partes interesadas es necesario que desde el principio la empresa diseñe políticas claras de diálogo y de esta forma poder beneficiar a la empresa en el corto y largo plazo.

#### **1.1.4. Principios:**

En 1999 los Ministros de la OCDE respaldaron la creación de los principios de gobierno corporativo, desde entonces se han convertido en una gran referencia para todas las partes interesadas como lo son, políticos, inversionistas, empresas, etc.

*El foro sobre estabilidad financiera ha calificado los Principios como una de las 12 normas fundamentales para garantizar unos sistemas financieros sanos. Los Principios también constituyen la base para un extenso programa de cooperación entre la OCDE y los países que no pertenecen a la misma, a la vez que sirven de apoyo al componente de gobierno corporativo de los informes sobre la observancia de códigos y normas (ROSC) del Banco Mundial (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 4).*

Los principios son un instrumento que ofrece normas no vinculantes y buenas prácticas, su implementación puede ser adaptada a cada país o región utilizando las guías emitidas por la OCDE.

##### **1.1.4.1 Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo:**

*El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades*

*supervisoras, reguladoras y ejecutoras* (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 17).

El marco de un gobierno corporativo tratará de regular y promover prácticas éticas, responsables y transparentes para tranquilidad de cada uno de los involucrados.

Los países que deseen aplicar los principios de gobierno corporativo primeramente deberían realizar un análisis de los marcos ya establecidos con la finalidad de reorganizar o establecer y dejar en claro fundamentos legales, reglamentarios e institucionales en el que cada uno de los involucrados pueda confiar.

A. *El marco para el gobierno corporativo debe desarrollarse teniendo en cuenta su repercusión sobre los resultados globales de la economía, la integridad del mercado y los incentivos que genera para los agentes del mercado y para el fomento de la transparencia y eficacia en los mercados* (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 17):

El éxito recae en mantener un marco lo suficientemente flexible para satisfacer las diferentes necesidades de las sociedades, ya que debido a su naturaleza, éstas suelen llegar a operar en entornos que demanden mayor atención.

Con la flexibilidad del marco se busca que se presten las facilidades para el desarrollo, de esta forma generar valor agregado y optimización de recursos de cada una de las sociedades involucradas.

B. *Los requisitos legales y reglamentarios que afectan a las prácticas de gobierno corporativo dentro de una jurisdicción deberán ser coherentes con el régimen legal, transparente y aplicable* (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 17):

Las leyes nuevas o ya vigentes en lo posible deberán ser diseñadas de tal manera que su aplicación y ejecución tenga en cuenta a todas las partes y les permitan proteger sus derechos.

No solo las leyes o normas impuestas de carácter obligatorio ayudan a un correcto manejo del gobierno corporativo, también lo son los códigos o normas de carácter voluntario propuestos por la organización, los cuales desempeñarán un papel importante en la mejora interna de los sistemas de gobierno corporativo pero en ciertos casos también podrían generar incertidumbre entre los accionistas y partes interesadas respecto a su correcta aplicación.

C. El reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades dentro de una jurisdicción deberá articularse de forma clara, garantizando que sirva a los intereses públicos (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 17):

El gobierno corporativo está influenciado por una serie de esferas legales tales como el derecho de empresas, normativas contables y de

auditoría, o leyes aplicables referentes a contratos, empleos, impuestos e insolvencia.

Una correcta ejecución requiere que las asignaciones de responsabilidades para la supervisión, aplicación y ejecución entre las diferentes autoridades queden claramente definidas, para que estas puedan respetarse y utilizarse de forma eficaz.

D. *Las autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras deberán disponer de poder, integridad y recursos para cumplir sus obligaciones con profesionalidad y objetividad. Asimismo, sus normativas deberán ser oportunas y transparentes, y contar con una explicación detallada* (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 17):

Cada una de las responsabilidades que regularán el correcto funcionamiento, deben ser atribuidos a organismos que puedan cumplir con sus funciones y a su vez no generar conflictos de intereses.

#### **1.1.4.2 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* (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 18).

El accionariado está compuesto en ocasiones por individuos e instituciones con intereses, objetivos de inversión. La acción otorga a su titular el derecho de obtener información sobre la sociedad y ejercer influencia sobre la misma, a través de su participación y su voto en las juntas generales de accionistas.

El derecho de los accionistas se centra en cuestiones fundamentales como: elegir a los miembros del consejo directivo o influir en la composición del mismo, modificar los cambios en los estatutos de la sociedad, aprobar transacciones extraordinarias, etc.

A. *Entre los principales derechos de los accionistas podemos destacar los siguientes*” (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 18):

- Asegurarse métodos para registrar su propiedad.
- Ceder o transferir acciones.
- Obtener información relevante y sustantiva sobre la sociedad de forma puntual y periódica.
- Participar y votar en las juntas generales de accionistas.
- Elegir y revocar a los miembros del Consejo.
- Participar en los beneficios de la sociedad.

Todo conflicto de interés que se pudiere presentarse dentro de la organización mientras sea de conocimiento público facilita la obtención de soluciones viables, sin que esto pudiere afectar derechos de cada uno de los accionistas sin importar si posee un paquete accionario mayoritario o minoritario.

B. Los accionistas al participar de las decisiones que pudieren generar cambios fundamentales dentro de la sociedad entre las cuales podemos destacar:

- Cambio en los estatutos, en la escritura de constitución o en cualquier otro documento rector de la sociedad.
- Autorización para la emisión de nuevas acciones.
- Las transacciones extraordinarias, dentro de las cuales incluye la transmisión total o una parte sustancial de los activos.

Los derechos de los accionistas son importantes ya que dan flexibilidad al negocio y permiten una mayor facilidad en la delegación de responsabilidades dentro de las organizaciones complejas.

C. *Los accionistas deben tener la oportunidad de participar de forma efectiva y de votar en las juntas generales de accionistas, debiendo ser informados sobre las normas que rigen dichas juntas, incluidos los procedimientos de votación* (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 18):

1. Se debe facilitar a cada uno de los accionistas sin importar su porcentaje accionario la información completa y puntual referente a la realización de la junta, como lo son:
  - Fecha
  - Lugar de celebración de la junta
  - Orden del día

2. *Los accionistas deben tener la oportunidad de plantear preguntas al consejo, incluidas las relativas a la auditoría externa anual, de incluir cuestiones en el orden del día de las juntas generales y de proponer resoluciones, únicamente sujetos a limitaciones razonables* (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 18).

Para fomentar la participación de los accionistas en las juntas generales, muchas empresas plantean diferentes estrategias como por ejemplo: darle la oportunidad de plantear inquietudes con antelación e incluir diferentes puntos a tratar, con la finalidad de poder presentar resoluciones y agilizar o simplificar los procedimientos.

3. *Debe facilitarse la participación efectiva de los accionistas en las decisiones clave en materia de gobierno corporativo, tales como el nombramiento o la elección de los miembros del consejo. Los accionistas deben tener la oportunidad de dar a conocer sus puntos de vista en relación con la política de remuneración de los miembros del consejo y directivos principales* (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 18-19).

La elección de cada uno de los miembros de un consejo directivo en una sociedad es un derecho fundamental de los accionistas, el cual lo realizan mediante la votación de su candidato. En países donde el voto se los realice por delegaciones se suele proveer con anterioridad la terna de candidatos con la finalidad de poder evitar posibles problemas.

Para un buen manejo del proceso, los principios sugieren que sea de conocimiento público la experiencia y antecedentes de los diferentes candidatos lo cual permitirá evaluar la capacidad e idoneidad de cada aspirante.

4. Los accionistas deben tener la oportunidad de votar personalmente o por delegación. El valor del voto debe ser el mismo en ambos casos (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 19).

Debido a que en muchos países ya se maneja el voto por delegación o por representación, el marco para el gobierno corporativo debe de garantizar que se los realice de acuerdo a como se lo delegó, ya que el objetivo fundamental es facilitar la participación de los accionistas.

Actualmente con el avance tecnológico inclusive ya toma en cuenta el voto electrónico o el realizado a través de teleconferencias lo cual agiliza los procesos.

- D. Los convenios y agrupaciones de capital que permiten a determinados accionistas adquirir un grado de control desproporcionado en relación con las acciones de las que son titulares, deben hacerse públicos (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 19):

Las estructuras de capital que actualmente se manejan en la mayoría de sociedades permiten al accionista con mayor número de acciones ejercer un mayor grado de control.

Las estructuras piramidales, el accionario cruzado y las acciones con derecho a voto limitado o múltiple, permiten evidenciar las desigualdades existentes dentro de las sociedades ya que disminuyen la capacidad de los accionistas sin poder de control para influir en las políticas de la sociedad.

E. Todos los mercados de control societario deben poder funcionar de forma eficiente y transparente:

1. *Las normas y procedimientos aplicables a la adquisición de control societario en los mercados de capital, y las transacciones especiales tales como las fusiones o la venta de partes sustanciales de activos de la sociedad, deben ser articuladas de forma clara y reveladas a los inversores, de modo que éstos puedan comprender sus derechos y recursos* (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 19).

Todas las transacciones que se realicen deben llevarse a cabo a precios transparentes y en condiciones justas que amparen los derechos de todos los accionistas en función de sus respectivas categorías.

2. No deberá recurrirse a acuerdos anti-opas (ofertas públicas de adquisición de acciones) con vistas a impedir la asunción de responsabilidades por parte de la dirección y el consejo (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 19).

Los acuerdos anti-opas son un obstáculo que no permite el libre funcionamiento del mercado de control societario el cual limita a los inversores y a las Bolsas de valores a poder desenvolverse.

- F. Debe facilitarse el ejercicio de los derechos de propiedad por parte de todos los accionistas, incluidos los inversores institucionales (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 19):

Debido a que los inversionistas pueden llegar a perseguir diferentes objetivos, los principios no se involucran en las estrategias de inversión o incentivar a los inversionistas, sino que a través de la clarificación y correcto análisis de sus derechos es posible obtener ganancias importantes y fomentar el crecimiento.

1. *Los inversores institucionales que actúen en calidad de fiduciarios deberán revelar sus políticas generales en materia de gobierno corporativo y de votación en lo relativo a sus inversiones, incluidos los procedimientos previstos para decidir sobre el uso de sus derechos de voto* (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 19).

Cuando existe dentro de la organización un desarrollo empresarial es mucho más frecuente que las acciones de una sociedad estén en poder de inversores institucionales los cuales brindan credibilidad y respaldo al inversor.

La eficacia y credibilidad de todo sistema de gobierno corporativo y de la supervisión de la sociedad dependerá en gran medida de que los inversores institucionales puedan proporcionar la información necesaria, de sus derechos como accionistas y cumplimiento eficaz de sus funciones como propietarios en las compañías que intervenga.

En diversos países se considera como una buena práctica de gobierno que los inversores institucionales revelen los registros de sus votos, lo cual fomenta el dialogo con las sociedades en lo referente a la posible eliminación de barreras reglamentarias innecesarias.

En los casos en los que los inversores institucionales fiduciarios han desarrollado y divulgado una política de gobierno corporativo requiere que se asignen recursos humanos y financieros para el correcto cumplimiento de las políticas.

2. *Los inversores institucionales que actúen en calidad de fiduciarios deberán revelar el modo en que gestionan los conflictos de intereses que pudieran afectar al ejercicio de derechos de propiedad fundamentales relativos a sus inversiones* (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 19).

Se suelen presentar diferencias internas desde el punto de vista comercial o posibles conflictos de intereses posiblemente graves cuando las instituciones fiduciarias son filiales o sucursales de una institución financiera o grupo financiero. Cuando este tipo de conflictos suceda las instituciones deberán revelar las medidas que adoptarán para minimizar el

impacto negativo y de esta manera ser transparentes con la sociedad y el accionista.

*G. Todos los accionistas, incluidos los institucionales, deben tener la posibilidad de consultarse unos a otros en cuestiones que afecten a sus derechos fundamentales como accionistas, tal y como se definen en los principios, únicamente sujetos a las excepciones establecidas para evitar abusos* (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 19):

Se debería permitir a los accionistas la posibilidad de comunicarse entre sí sin necesidad de cumplir formalidades ya que la cooperación entre inversores puede llegar a beneficiar a las partes pero se deberían regular las normas que impidan la venta de acciones durante un periodo determinado, con el fin de evitar la posibilidad de manipulación del mercado.

#### **1.1.4.3 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* (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 20).

El medio por el cual los accionistas pueden fortalecer sus derechos es el de ofrecerles procedimientos de carácter legal y administrativo contra los directivos o miembros del consejo. A lo largo de los años se ha demostrado claramente que el nivel de protección de los derechos de los accionistas aumenta cuando ellos se

sienten respaldados o se garantiza sus derechos, lo cual fomenta un mayor desarrollo e inversión.

A. Todos y cada uno de los accionistas deben de gozar de un tratamiento igualitario sin importar su porcentaje accionario:

1. *Dentro de cualquiera de las series de una determinada categoría, todas las acciones deben otorgar los mismos derechos. Todos los inversores deben tener la posibilidad de obtener información sobre los derechos asociados a cada serie y categoría de acciones, antes de realizar una operación de compra. Cualquier cambio en los derechos de voto deberá ser sometido a la aprobación por parte de las categorías de acciones que se vean afectadas de forma negativa* (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 20).

La finalidad es otorgar a cada uno de los accionistas los mismos derechos sin importar si posee un paquete accionario mayoritario o minoritario. Los principios no radicaliza la postura (una acción = voto), pero muchos inversores la defienden ya que esto otorga un mayor poder de decisión.

2. *Los accionistas minoritarios deberán ser protegidos frente a actos abusivos por parte, o en interés de accionistas con poder de control, que actúen de forma directa o indirecta, y deberán disponer, asimismo, de medios efectivos de recurso* (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 20).

En la mayoría de sociedades, el accionista mayoritario ostenta el control, el mismo que suele contribuir con la resolución de problemas en la gestión de manera rápida, pero la ostentación de control por parte de una sola persona puede genera debilidades como lo es el abuso de poder frente a los demás accionistas, por ejemplo (obtención de beneficios particulares a través de bonificaciones, pagos a familiares o allegados, operaciones inapropiadas con partes relacionadas, etc.).

3. Deberán eliminarse los impedimentos para el voto transfronterizo (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 20).

Los inversionistas extranjeros entregan sus acciones a intermediarios o representantes para su custodia debido a las reglamentaciones y políticas de los países, lo cual es un problema para el inversor ya que limita su participación sobre todo en temas comerciales donde se deben de tomar decisiones rápidas.

Para facilitar el voto del inversor extranjero, las leyes reglamentos, políticas y prácticas empresariales deberán optar por la utilización de medios que hagan uso de tecnología moderna.

4. *Los procesos y procedimientos de las juntas generales de accionistas deberán permitir que todos los accionistas disfruten de un trato equitativo. Los procedimientos dentro de las sociedades no deberán dificultar ni encarecer indebidamente la emisión de votos* (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 20).

El derecho a participar en las juntas generales de accionistas es un derecho fundamental del accionista, es por esto que países de la OCDE se están empezando a crear canales que puedan mejorar la comunicación con los accionistas y a través de los cuales se puedan tomar decisiones, por lo que el marco del gobierno corporativo deberá facilitar el uso de votos electrónicos de ser necesarios.

- B. Deberán prohibirse el uso de información privilegiada y las operaciones abusivas de auto cartera (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 20):

Debido a que la medida viola el principio de trato equitativo a los accionistas es considerada como una agresión contra el buen gobierno corporativo dado que en muchos países la aplicación de la prohibición no es rigurosa.

- C. *Deberá exigirse a los miembros del consejo y a los directivos principales, que pongan en conocimiento del consejo cualquier interés material que pudieran tener de forma directa, indirecta o por cuenta de terceros, en cualquiera de las transacciones o asuntos que afecten directamente a la sociedad* (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 20):

Todos y cada uno de los directivos tienen la obligación de comunicar al consejo si tienen algún vínculo que pudiera afectar su capacidad de juicio.

#### **1.1.4.4 El papel de las partes interesadas en el ámbito de gobierno corporativo:**

- A. Deberán respetarse los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 21):

En todos los países los derechos de las partes interesadas se encuentran establecidos en la ley (Ley de compañías, Ley laboral, Ley de mercado de valores, etc.), pero de no ser muy claras se puede optar por los acuerdos contractuales los cuales también garantizan los derechos de las partes.

- B. En los casos en los que los intereses de las partes interesadas estén amparados por una ley, éstas deberán tener la oportunidad de obtener una reparación efectiva en caso de violación de sus derechos (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 21):

Los marcos y procesos legales deben ser transparentes con la finalidad de poder brindar una solución efectiva y en corto plazo.

- C. Deberá permitirse el desarrollo de mecanismos que favorezcan la participación de los empleados (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 21):

Dentro del gobierno corporativo se toma muy en cuenta a los empleados pero su involucramiento depende de las leyes de cada país y de las políticas internas de la sociedad.

Existe un sin número de mecanismos que pueden ayudar a mejorar los resultados de las empresas cuando se decide involucrar a los empleados en procesos específicos, como por ejemplo darles representación en los consejos internos, brindar planes de participación en el accionariado, beneficios en su pensiones jubilares, etc.

- D. En los casos en los que las partes interesadas participen en el proceso de gobierno corporativo, éstas deberán tener un acceso puntual y periódico a información relevante, suficiente y fiable (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 21):

Cuando las leyes y las prácticas prevean participación de partes interesadas, es importante que éstas tengan acceso a toda la información necesaria para poder hacer frente a sus responsabilidades.

- E. *Las partes interesadas, incluidos los empleados individuales y sus órganos representativos, deberán poder manifestar libremente al Consejo sus preocupaciones en relación con posibles prácticas ilegales o no éticas y sus derechos no deberán quedar comprometidos por realizar este tipo de manifestaciones* (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 21):

Con la finalidad de poder evitar posibles actos de corrupción y salvaguardar los recursos financieros de la sociedad, se debe brindar la apertura suficiente para que los empleados puedan presentar su inconformidad ya sea de forma personal o través de los órganos representativos o por terceros con la finalidad de poder evitar posibles retaliaciones internas.

- F. El marco para el gobierno corporativo deberá complementarse con un marco efectivo y eficaz para casos de insolvencia, y por medio de la aplicación efectiva de los derechos de los acreedores (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 21):

En los mercados emergentes las condiciones, el volumen y el tipo de crédito otorgado dependerán de los derechos que tengan los acreedores y su capacidad para ejercerlos. Cuando las sociedades poseen un sistema de gobierno corporativo pueden llegar a obtener créditos cuantiosos y en condiciones mucho más favorables que las que habitualmente les ofrecen.

Las normativas de insolvencia de las empresas difieren mucho de un país a otro, por ejemplo en algunos países cuando la sociedad se ve insolvente, el marco legislativo impone a los directivos el deber de actuar en favor de los acreedores, otros países cuentan con mecanismos que incentivan al deudor a revelar a su debido tiempo toda su información sobre las dificultades por las que está atravesando la sociedad, con la finalidad de poder acordar una solución consensuada entre el deudor y sus acreedores.

#### **1.1.4.5 Divulgación de datos y transparencia:**

*El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la divulgación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa* (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 22).

En la mayoría de países de la OCDE, se reúne información tanto obligatoria como voluntaria sobre empresas que cotizan en bolsa y grandes no cotizadas, la que posteriormente es puesta a disposición de los usuarios, dependiendo el país la información proporcionada puede ser anual, semestral, trimestral o mensual.

La historia ha demostrado que la divulgación de información puede ser un poderoso instrumento para influir en el comportamiento de las empresas y proteger a los inversores (un régimen divulgativo fuerte puede ayudar a atraer capital y a que los mercados de capital mantengan su confianza).

La revelación de información también contribuye a que el público pueda comprender mejor la estructura, actividades, políticas y resultados de la sociedad.

Los principios establecen la divulgación de información a su debido tiempo, de todos y cada uno de los acontecimientos que surjan, también defiende la idea de la revelación simultánea de la información a cada uno de los accionistas con la finalidad de garantizarles un trato igualitario.

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

1. Los resultados financieros y de explotación de la sociedad (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 22).

Los estados financieros de la sociedad deben estar compuestos por: (balance general, estado de pérdidas y ganancias, flujo de efectivo, estado de evolución del patrimonio y notas a los estados financieros), los mismos

que tienen como finalidad, permitir la realización de un seguimiento adecuado y la de proporcionar una base para realizar evaluaciones sobre los valores reflejados.

2. Los objetivos de la sociedad (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 22).

El modelo incita a las sociedades a revelar sus políticas en materia de ética empresarial, medio ambiente y responsabilidad social, con la finalidad de que los futuros inversionistas puedan realizar una evaluación de la relación existente entre la sociedad y las comunidades en las que desarrollan sus actividades.

3. La titularidad de los grandes grupos de acciones y de derechos de voto (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 22).

Uno de los derechos fundamentales de los inversionistas es el de ser informado sobre la estructura de la sociedad y los derechos que posee frente a los demás propietarios, la información proporcionada deberá aportar transparencia en relación a los objetivos, naturaleza y estructura del grupo.

4. Operaciones de partes vinculadas (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 22).

Es fundamental que las sociedades revelen al mercado los detalles más relevantes a posibles operaciones materiales de partes vinculadas, ya sea de forma individual o de grupo, y con independencia de si se han llevado a cabo a precios y en condiciones normales de mercado.

5. Factores de riesgo previsible (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 22).

Los principios no prevén la revelación de información más detallada de lo que resulte necesario para informar cumplidamente a los inversionistas de los riesgos materiales y previsible que amenazan a la empresa. La revelación de información sobre el sistema para controlar y gestionar el riesgo se considera como una buena práctica.

6. Cuestiones relativas a los empleados y otras partes interesadas (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 22). Consiste en dar a conocer información sobre posibles cuestiones fundamentales relativas a los empleados y a otras partes interesadas, que pudieran afectar materialmente a los resultados de la sociedad.

7. Estructuras y políticas de gobierno corporativo, y en particular, el contenido de cualquier código o política de gobierno corporativo y el proceso empleado para su implantación (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 22).

Las sociedades deben informar sobre sus prácticas de gobierno corporativo, revelando las estructuras y políticas del gobierno en la

sociedad y en especial, como se encuentra el reparto del mando entre los principales actores (accionistas, directivos, miembros del consejo).

B. La información deberá ser elaborada y divulgada con arreglo a normas de alta calidad en materia de contabilidad y revelación de información financiera y no financiera (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 22): La información a revelar debe ser de calidad y depende de las normas utilizadas las mismas que puedan servir para aumentar la transparencia y la posibilidad de comparación de estados financieros y de otros instrumentos empleados que puedan permitir una correcta presentación.

C. *Un auditor independiente, competente y cualificado deberá llevar a cabo una auditoría anual, con el fin de ofrecer a los miembros del consejo y a los accionistas una garantía externa y objetiva de que los estados financieros reflejan fielmente la situación financiera y los resultados de la empresa en todos sus aspectos materiales* (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 22):

Las normativas en materia de independencia de los auditores deberán establecer un marco de principios, respaldados por una combinación de prohibiciones, restricciones, otras medidas y procedimientos, y divulgación de información, que tenga en cuenta, al menos, los siguientes factores que suponen una amenaza para la independencia: los intereses propios, el autocontrol, la defensa de determinados intereses, las relaciones familiares y la intimidación.

- D. Los auditores externos deberán responder ante los accionistas, y asumen frente a la sociedad el compromiso de aplicar la diligencia profesional debida en la realización de la auditoría (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 22):

El auditor externo contrae la obligación de prestar la diligencia profesional debida ante la sociedad y no ante cualquier otro profesional o grupo de directivos ajenos, con los que pudiera interactuar al momento de realizar su trabajo, lo cual demuestra su independencia profesional.

- E. Los canales utilizados para divulgar la información deben garantizar un acceso igualitario, puntual y asequible por parte de los usuarios a la información de interés (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 23):

Los canales que se emplean para la divulgación de información son tan importantes como el contenido de las mismas, uno de los métodos más utilizados en la actualidad es la divulgación continuada, la misma exige la revelación inmediata de la información sobre acontecimientos materiales.

- F. *El marco para el gobierno corporativo deberá complementarse con un planteamiento efectivo que prevea y promueva la disponibilidad de un análisis o de asesoramiento por parte de analistas, corredores, agencias de calificación y similares, que pudieran ser de interés para los inversores a la hora de adoptar decisiones. Dichos analistas, corredores, agencias de calificación y similares deberán estar libres de posibles conflictos materiales de interés que pudieran comprometer la integridad de su análisis o asesoramiento* (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 23):

Las profesiones que sirvan para analizar y asesorar dentro del mercado deberán ser íntegras e independientes debido a que ellos pueden llegar a desempeñar un papel muy importante a la hora de proporcionar información para la práctica de un buen gobierno corporativo.

#### **1.1.4.6 Responsabilidades del consejo:**

A. Los miembros del consejo deberán actuar disponiendo siempre de la información más completa, de buena fe, con la diligencia y atención debidas y en el más alto interés de la sociedad y de los accionistas (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 24):

Este principio establece dos elementos fundamentales: el deber de diligencia y el deber de lealtad:

- **De diligencia:** Exige a cada uno de los miembros que se actúe de buena fe, con atención y diligencia, siempre y cuando se disponga de toda de toda la información necesaria.
- **De lealtad:** El deber que se tiene con la sociedad y no con quienes controlan el grupo.

B. En los casos en los que las decisiones del consejo puedan afectar de forma diferente a distintos grupos de accionistas, el Consejo deberá conceder un trato justo a todos los accionistas (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 24): El trabajo del consejo se caracteriza por la obligación de sus miembros a cumplir sus funciones en el momento de asumir sus responsabilidades, de forma homogénea con respecto a todos los accionistas.

- C. El consejo deberá aplicar unos niveles de ética muy elevados. Deberá tener siempre en cuenta los intereses de las partes interesadas (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 24): Cuando la sociedad tiene intereses a largo plazo se requiere que los niveles de ética sean elevados debido a que estos otorgan credibilidad y confianza.

El código de ética debe de constituir un requisito fundamental en la sociedad ya que establece límites claros en el ámbito de intereses particulares.

- D. El consejo deberá desempeñar determinadas funciones clave, que incluyen:

1. *La revisión y orientación de la estrategia de la empresa, de los principales planes de actuación, de la política de riesgos, de los presupuestos anuales y de los planes de la empresa; el establecimiento de objetivos en materia de resultados; el control del plan previsto y de los resultados obtenidos por la empresa; y la supervisión de los desembolsos de capital, las adquisiciones y desinversiones de mayor cuantía* (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 24).

La política de riesgo abarca los diferentes tipos y grados de riesgos que una sociedad está dispuesta a aceptar en su intento por cumplir sus objetivos.

2. El control de la eficacia de las prácticas de gobierno de la sociedad, y la introducción de los cambios necesarios (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 24). Se debe

de exigir el control y la revelación de las prácticas de gobierno corporativo periódicamente a través de un examen continuo de la estructura interna de la sociedad.

3. El alineamiento de la retribución a los directivos principales y miembros del Consejo con los intereses de la sociedad y de los accionistas a largo plazo (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 24).

Se consideran que mantienen buenas prácticas a los países en los que existe elaboración y divulgación de una política retributiva de los miembros del consejos y directivos principales, los mismos que se presentan en un número más elevado.

Las declaraciones de políticas generalmente tienden a establecer condiciones a la hora de efectuar pagos a los miembros de los consejos por actividades desarrolladas, las políticas especifican la relación existente entre retribución y rendimiento.

4. Garantizar la formalidad y transparencia del proceso de propuesta y elección de los miembros del consejo (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 24). Los principios abogan por que los accionistas desempeñen un papel activo en la elección y nombramiento de los miembros del consejo, el mismo que deberá desempeñar un papel esencial ya que identifica los posibles candidatos a través de una revisión de sus aptitudes.

5. *El control y gestión de conflictos potenciales de interés entre directivo, miembros del consejo y accionistas, incluida la utilización indebida de los activos de la empresa y los abusos en operaciones de partes vinculadas* (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 25).

El consejo tiene la misión de supervisar los sistemas internos de control sobre la información financiera y sobre el uso de los activos de la sociedad, con la finalidad de evitar un posible mal uso.

6. *Garantizar la integridad de los sistemas de presentación de informes contables y financieros de la sociedad, incluida la auditoría independiente, y la disponibilidad de sistemas de control adecuados y, en particular, de sistemas de gestión del riesgo, de control financiero y operativo, y garantizar la adecuación de estos sistemas a la ley y a las normativas aplicables* (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 25).

Los programas de adecuación sirven para fortalecer el código de ética de la sociedad, los cuales deberán complementarse con leyes y reglamentos como por ejemplo aquellos que afecten a los valores, a la seguridad, a la competencia y a las condiciones laborales.

7. *La supervisión del proceso de revelación de datos y de las comunicaciones* (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 25). Designar a una persona responsable

de informar al consejo sobre la divulgación y comunicaciones del consejo.

- E. El consejo deberá tener la posibilidad de realizar juicios objetivos e independientes sobre cuestiones relativas a la sociedad (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 25):

El consejo deberá estar lo suficientemente capacitado para poder realizar juicios de valor objetivos, y de esta forma poder cumplir con su deber de controlar el rendimiento de los directivos, prevenir posibles conflictos de intereses y establecer un equilibrio entre las exigencias concurrentes hacia la sociedad.

1. *Los consejos deberán considerar la posibilidad de designar un número suficiente de miembros no ejecutivos del consejo, con capacidad para realizar juicios independientes sobre tareas en las que pueda existir un conflicto potencial de intereses. Entre las citadas responsabilidades clave figuran, por ejemplo, la de garantizar la integridad de los sistemas de presentación de informes financieros y no financieros, el examen de las operaciones de partes vinculadas, el nombramiento de los miembros del consejo y directivos principales, y la retribución a dichos miembros* (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 25).

El consejo también puede considerar la posibilidad de crear comités específicos para examinar cuestiones que impliquen un conflicto potencial de interés, los mismos que deberán estar compuestos por un número mínimo de miembros no ejecutivos.

2. En caso de que se creen comisiones dentro del consejo, el mandato, la composición y los procedimientos de trabajo de éstas deberán quedar claramente definidos y ser revelados por parte del consejo (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 25).

Cuando se quiera evaluar los méritos de los comités del consejo es importante transmitir al mercado una imagen completa y clara de los propósitos, de sus deberes y de su composición.

3. Los miembros del consejo deberán tener la posibilidad de comprometerse de manera efectiva con sus responsabilidades (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE, 2004, pág. 25). Por lo general los miembros del consejo suelen pertenecer a un sinnúmero de consejos, lo cual no suele ser compatible con un rendimiento eficaz la misma que no permite facilitar la información a los accionistas, por esta razón en algunos países ya se empieza a limitar el número de consejos a los que una persona puede pertenecer.

- F. Los miembros del consejo deben disponer de la información relevante para la toma de decisiones mediante el acceso oportuno.

## CAPÍTULO II

### 2.1. EL GOBIERNO CORPORATIVO EN AMÉRICA:

Debido al sinnúmero de fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas que han venido dándose con mayor frecuencia en Latinoamérica, se han incorporado prácticas de buen gobierno corporativo globales en la gestión de sus operaciones.

Entre los principales ejemplos de gobierno corporativo con mayor crecimiento y de mayor reconocimiento en Latinoamérica podemos destacar los de los siguientes países:

#### 2.1.1 ARGENTINA:

Año	Detalle	Principales puntos
2001	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comienzo del desarrollo del gobierno corporativo a partir del “Régimen de transparencia de la oferta pública”.</li><li>• La Comisión Nacional de Valores (CNV), reglamento las prácticas de gobierno corporativo para el mercado de valores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Creación de comités de auditoría independientes en las empresas emisoras.</li><li>• Medidas de protección a los derechos de información, asistencia y voto en asambleas de todos los accionistas.</li><li>• Enunciación de cada una de las responsabilidades de los directores.</li><li>• Definiciones precisas sobre información privilegiada,</li></ul>

		conflictos de intereses y operaciones con partes relacionadas.
2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación del Instituto Argentino de Gobierno Corporativo (IAGO).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar su código de buenas prácticas.</li> <li>• Lanzar programas de certificación de directores, beneficiando a las organizaciones públicas y privadas del país a través de experiencias de otros institutos de la región.</li> <li>• Generar iniciativas de apoyo a la gestión de directores, a través de programas de actualización profesional, capacitación coordinadas con universidades, y desarrollo de foros dinámicos de debate</li> </ul>

Fuente: (Global Corporate Governance Forum (IGCLA), 2011, pág. 1, 8)

Elaborado por: Luis Samaniego

### 2.1.2 BOLIVIA:

Año	Detalle	Principales desafíos
2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primeros pasos en materia de gobierno corporativo.</li> <li>• Aprobación por parte del congreso del proyecto “Gobierno de las sociedades por acciones”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor participación de la sociedad civil (grupos de interés) en la gestión de las empresas.</li> <li>• Un mayor y eficiente control sobre la administración de los negocios de forma transparente bajo fiscalización regional o central según corresponda</li> </ul>

Fuente: (Global Corporate Governance Forum (IGCLA), 2011, pág. 11)

Elaborado por: Luis Samaniego

### 2.1.3 BRASIL:

Año	Detalle	Principales aspectos
2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se alcanzaron numerosos avances en la estructuración del gobierno corporativo brasileño entre los cuales se destacan las siguientes:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos reglamentos</li> <li>- Reformas a normas existentes</li> <li>- Reglamentación y decisiones que</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparencia de la información revelada al mercado</li> <li>• Incentivo a la participación activa de los accionistas en las asambleas</li> <li>• Mejora de los informes contables y consolidación de</li> </ul>

	<p>favorecieron al mercado de capitales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre las debilidades más evidentes que presenta el modelo se encuentran, las fallas en el sistema de control interno, problemas con la auditoría, y aspectos relacionados a conflictos de interés.</li> </ul>	<p>los deberes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidades de los directores y ejecutivos de la empresa.</li> </ul>
--	--	--

Fuente: (Global Corporate Governance Forum (IGCLA), 2011)

Elaborado por: Luis Samaniego

#### 2.1.4 CHILE:

<b>Año</b>	<b>Detalle</b>	<b>Principales problemas</b>
2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de la “Ley de Opas y Gobierno corporativo”.</li> <li>• Reformas al mercado de capitales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflictos de interés entre accionistas.</li> <li>• Uso de información privilegiada.</li> <li>• Conductas antiéticas.</li> </ul>
2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzo el mejor nivel de protección a los accionistas minoritarios.</li> </ul>	

Fuente: (Global Corporate Governance Forum (IGCLA), 2011)

Elaborado por: Luis Samaniego

## 2.1.5 COLOMBIA:

Año	Detalle
1999	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inicio del proceso de gobierno corporativo.</li><li>• Con el apoyo de Centro Internacional para la Empresa Privada (CIPE), la Confederación de Cámaras de Comercio (CONFECAMARAS) creó un programa de gobierno corporativo.</li></ul>
2001	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se estableció para los emisores que quisieran tener como inversionistas a los fondos de pensiones y cesantías la obligación de contar con un código de buen gobierno corporativo, mediante la resolución 275.</li></ul>
2007	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se dio origen al “Código de mejoras prácticas de Colombia”, el cual se lo denominó “código país”.</li><li>• A través del código país los expertos en temas de gobierno corporativo llegaron a concesos para las prácticas.</li></ul>
2008	<ul style="list-style-type: none"><li>• La Superintendencia de Sociedades realizó encuestas para obtener diagnósticos relevantes sobre gobierno corporativo en sociedades cerradas y familiares.</li><li>• Creación de la “Guía colombiana de gobierno corporativo para empresas cerradas y de familia”.</li><li>• La guía busca responder a la realidad del país y no a estándares internacionales.</li></ul>

Fuente: (Global Corporate Governance Forum (IGCLA), 2011, pág. 29)

Elaborado por: Luis Samaniego

### 2.1.6 COSTA RICA:

Año	Detalle	Temas fundamentales
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se dio a conocer por primera vez temas sobre gobierno corporativo.</li> <li>• El evento tuvo escasa participación del sector empresarial.</li> </ul>	
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Bolsa de valores dio a conocer las prácticas de gobierno corporativo a las empresas emisoras de títulos valores.</li> <li>• Se promulgó el “Código voluntario de mejores prácticas de gobierno corporativo”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidades e integración de la junta directiva.</li> <li>• Comité de auditoría</li> <li>• Comité de compensación</li> <li>• Controles internos</li> <li>• La compra y venta de acciones por parte de los miembros de la organización que tengan acceso a la información privilegiada y las relaciones con los inversionistas</li> </ul>

Fuente: (Global Corporate Governance Forum (IGCLA), 2011, pág. 37)

Elaborado por: Luis Samaniego

### 2.1.7 EL SALVADOR:

Año	Detalle	Tendencias / Involucrados
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre 2004 y 2009 se realizaron procesos de venta de los principales bancos locales por conglomerados internacionales.</li> <li>• El proceso de internacionalización de la banca provocó una transformación completa en el sistema financiero.</li> <li>• La principal característica de estos conglomerados es el alto nivel de implementación de gobierno corporativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas que pertenecen a conglomerados internacionales y que reflejan un alto grado de desarrollo en adopción de políticas de gobierno corporativo.</li> <li>• Empresas pertenecientes grupos locales que han comenzado a adoptar Códigos de Familia.</li> <li>• Empresas que no han tenido ningún grado de adopción o conocimiento de gobierno corporativo</li> </ul>
2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las iniciativas de gobierno corporativo fueron realizadas de forma independiente y aislada (empresas familiares) o por regulación internacional (conglomerados financieros internacionales).</li> <li>• La Fundación Bursátil participó en reuniones organizadas por El Foro de gobierno corporativo en países como Panamá y Brasil.</li> <li>• Las reuniones permitieron obtener un</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los bancos constituidos en el país de conformidad con la Ley de Bancos.</li> <li>• Las sucursales de bancos extranjeros establecidos en El Salvador.</li> <li>• Los bancos estatales, que no contradigan sus leyes especiales de creación.</li> <li>• Las sociedades de ahorro y</li> </ul>

	<p>escenario más claro para los mercados de capitales y la economía del país, para difundir la filosofía de gobierno corporativo brindando apoyo técnico y documentación con la finalidad de facilitar la adopción del mismo.</p>	<p>crédito.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucursales de aseguradoras extranjeras establecidas en el país.</li> <li>• Los bancos cooperativos</li> <li>• La federación de bancos cooperativos clasificadas por el SSF.</li> <li>•</li> </ul>
--	---	--

Fuente: (Global Corporate Governance Forum (IGCLA), 2011, pág. 42)

Elaborado por: Luis Samaniego

### 2.1.8 MEXICO:

<b>Año</b>	<b>Detalle</b>	<b>Refuerzo de los pilares</b>
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada en rigor de la “Ley de mercado de valores (LMV)”.</li> <li>• Obligación de ciertos aspectos de gobierno corporativo para las empresas que cotizan en bolsa.</li> <li>• Uno de los pilares que han impulsado el gobierno corporativo es el Código de Mejoras Prácticas Corporativas (CMPC).</li> <li>• El código propone conductas para los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las recomendaciones del CMPC.</li> <li>• El marco regulatorio del país.</li> <li>• Lo que el Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (CEGC), ha observado como prácticas comunes dentro de la cultura organizacional.</li> </ul>

	órganos de administración de las empresas.	
--	--	--

Fuente: (Global Corporate Governance Forum (IGCLA), 2011)

Elaborado por: Luis Samaniego

### 2.1.9 PANAMA:

Año	Detalle	Debilidades
2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surgimiento del gobierno corporativo.</li> <li>• Surgió como respuesta a los escándalos financieros.</li> <li>• Esta definido bajo normas de carácter regulatorio.</li> <li>• Existen regulaciones sectoriales en materia de gobierno corporativo en las áreas de valores, banca y seguros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulación deficiente.</li> <li>• No brinda protección a los derechos de los accionistas.</li> <li>• Limitación en responsabilidad personal y personalidad jurídica independiente.</li> <li>• No existe voluntad de cambio por las partes interesadas.</li> </ul>

Fuente: (Global Corporate Governance Forum (IGCLA), 2011, pág. 54)

Elaborado por: Luis Samaniego

Mediante el acuerdo del Consejo Nacional de Valores, se recomienda a los emisores registrados la adopción voluntaria de los principios de gobierno corporativo, los mismos que siguen muy de cerca a los de la OCDE. El acuerdo marco un hito en el derecho corporativo panameño, los principales objetivos son:

- *“Promover medidas que procuren equilibrio y transparencia*
- *Lograr la debida representación de todos los grupos de accionistas en el poder de dirección control y gestión de la sociedad.*
- *La pronta y completa divulgación de información de importancia*
- *La asignación clara de responsabilidad para lograr eficacia, agilidad, responsabilidad, credibilidad y transparencia en el gobierno de los emisores o personas registradas en el CNV”* (Global Corporate Governance Forum (IGCLA), 2011, pág. 55)

El acuerdo recomienda a los accionistas una serie de derecho a los que tienen acceso entre los cuales se destacan:

- *“Acceso a la información sobre gobierno corporativo*
- *Acceso a la información sobre los criterios de selección de los auditores externos*
- *Acceso a la información anual, sobre la remuneración de la directiva y todos los ejecutivos claves*
- *Conocimiento detallado de los esquemas de remuneración accionaria ofrecidos a los empleados”* (Global Corporate Governance Forum (IGCLA), 2011, pág. 56)

El acuerdo es mucho más antiguo al emitido por parte del mercado de valores, el mismo da a conocer los requisitos mínimos de gobierno corporativo para los bancos y se enfoca en fundamentalmente en 10 elementos:

- *“Estrategia*
- *Asignación de responsabilidades*
- *Mecanismos de interacción*

- *Sistemas de control*
- *Documentos*
- *Aprobaciones previas*
- *Reclutamiento y capacitación*
- *Flujo de información*
- *Sistema de supervisión*
- *Auditorias independientes”* (Global Corporate Governance Forum (IGCLA), 2011, pág. 56)

El acuerdo que es de carácter obligatorio y su incumplimiento genera sanciones económicas, el acuerdo se centra fundamentalmente en el tema de control interno sin ocuparse del aspecto de los derechos y deberes de los accionistas en la entidad bancaria y de los derechos de las partes interesadas.

#### **2.1.10 PERÚ:**

<b>Año</b>	<b>Detalle</b>
2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surgen a partir de la iniciativa de la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV)</li> </ul>
2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La CONASEV aprobó los principios de buen gobierno corporativo para las sociedades peruanas.</li> </ul>
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se estableció la obligatoriedad de emitir el anexo denominado (información sobre el cumplimiento de los principios de buen gobierno corporativo para las sociedades peruanas), a las empresas emisoras de valores inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores.</li> </ul>

2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión de la herramienta para promoverla adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo llamado: Índice de Buen Gobierno Corporativo (IBGC).</li> <li>• La finalidad es ofrecer un índice de capitalización que refleje el comportamiento de los valores de aquellas empresas que adoptan principios de buen gobierno corporativo.</li> <li>• Para seleccionar a las empresas que formaran parte del IBGC, se toma en cuenta tres criterios: scoring, liquidez y selección de valores.</li> <li>• La Bolsa de Valores de Lima otorga anualmente una mención denominada “Llave de la Bolsa” a la empresa que ha obtenido la mejor puntuación en términos de gobierno corporativo.</li> </ul>
------	--

Fuente: (Global Corporate Governance Forum (IGCLA), 2011)

Elaborado por: Luis Samaniego

## **2.2. EL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL ECUADOR:**

### **2.2.1 Antecedentes:**

En el Ecuador en los años 98 y 99 ocurrieron dos hechos muy difíciles de olvidar para toda la población nacional, el primero es el “salvataje bancario” y el segundo el “feriado bancario”, estos acontecimientos conllevaron al congelamiento de fondos y la crisis financiera más grande que ha sufrido el Ecuador en toda su historia.

La crisis conllevó a la quiebra, liquidación y estatización de la banca ecuatoriana en los principales bancos de aquellas fechas (Banco del Azuay, Popular, La Previsora, Pacífico, etc.), millones de cuenta ahorristas

perdieron sus inversiones y los gerentes, accionistas y dueños de los bancos se dieron a la fuga y se refugiaron en el extranjero.

Las crisis financieras ocurridas a nivel mundial revelaron la necesidad de un mayor fortalecimiento en el ambiente de control y gobierno de las empresas, buscando transparentar el proceso que gobierna la toma de decisiones y a su vez mantener un Directorio que tenga una estructura, roles y responsabilidades claras, con el único fin de proteger los intereses de los grupos que mantienen un vínculo con la sociedad (accionistas, empleados, inversionistas, sociedades, etc.) y con esto evitar posibles crisis futuras.

### 2.2.2 Cronología:

#### El gobierno corporativo en el Ecuador

AÑO	MES	DETALLE
2003	noviembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Bolsa de Valores de Quito (BVQ) realizó el primer evento en el país sobre gobierno corporativo.</li> <li>- El evento lo respaldado la Corporación Andina de Fomento (CAF).</li> </ul>
2004	Mayo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se efectuaron las primeras reuniones con el sector empresarial.</li> <li>- Se conformó el Comité Ejecutivo Nacional de Buen Gobierno Corporativo (CENBCG).</li> <li>- Se empezó a proponer los lineamientos para un código de funcionamiento.</li> </ul>
	Junio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La BVQ fue designada como la secretaria técnica del comité.</li> <li>- Se constituyó y formalizó legalmente el CENBCG</li> </ul>

2005	Enero	- La CAF realizó la primera presentación del Código Andino de Buen Gobierno Corporativo
	Mayo	- Difusión de la primera versión digital de los Lineamientos del Código Andino de Buen Gobierno Corporativo por parte de la CAF.
	noviembre	- Se efectuó el primer taller en materia de gobierno corporativo con los empresarios nacionales.  - Se diseñaron los primeros borradores para la realización de manuales de gobierno corporativo para empresas de capital cerrado.
2006	febrero	- Se suscribió el primer convenio entre CONFECAMARAS y la BVQ para el desarrollo del programa “Promoviendo una Cultura de Buen Gobierno Corporativo en Colombia, Ecuador y Venezuela”.  - El Centro Internacional para la Empresa Privada (CIPE), financio el convenio.  - El objetivo del convenio consistió en implementar estándares de gobierno corporativo para el mejoramiento de la competitividad en el sector privado.
2006	Mazo	- El BID y la BVQ idearon las primeras estrategias para el programa de gobierno corporativo.
	Mayo	- Se presenta en el país el programa “El Gobierno Corporativo y la Competitividad Industrial”
	Junio	- Se distribuyó la última versión de los “Lineamientos de Código Andino de Gobierno Corporativo”.
	agosto	- Se aprobó el financiamiento del programa “Desarrollo, Oferta y Demanda de Prácticas de Gobierno Corporativo”.  - El financiamiento fue mediante el convenio de cooperación técnica entre del BID y la BVQ.
2007	Enero	- Se realizan los primeros gastos de consultoría para el diseño del programa “Desarrollo, Oferta y Demanda de Prácticas de Gobierno Corporativo”
2008	mayo	- Se acreditaron ante la BVQ para brindar servicios de consultoría en materia de gobierno corporativo 14 empresas (anexo 1).  - Las empresas acreditadas serían las encargadas de llevar a cabo

		<p>los procesos de diagnóstico, asesoramiento e implementación de gobierno corporativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El organismo supervisor sería el BID</li> </ul>
	Junio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La BVQ aprobó otorgar un bono para la asesoría de principios de gobierno corporativo a 40 sociedades del país.</li> </ul>
	Julio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Varias universidades incorporaron dentro de su malla curricular la cátedra de gobierno corporativo.</li> <li>- La cátedra sería dictada en carreras como ingeniería comercial, economía, marketing, ingeniería de gestión en negocios.</li> <li>- Las universidades pioneras fueron: Universidad del Pacífico y Santa María.</li> </ul>
	noviembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realizaron los primeros planes para la elaboración de dos proyectos.</li> <li>- Los proyectos ideados fueron: Modernización del mercado de valores y la creación de la unidad académica de gobierno corporativo.</li> <li>- Los proyectos se ejecutarían con fondos de la CAF.</li> </ul>

Fuente: BVQ

Elaborado por: Luis Samaniego

### **2.2.3 El código de buen gobierno corporativo ecuatoriano (CEc):**

El código de buen gobierno ecuatoriano (CEc), contiene 51 medidas o recomendaciones tomadas del Código Andino de Gobierno Corporativo (CAGC), el cual está basado en el white paper sobre gobierno corporativo en América Latina (2000 y 2004) elaborado por la OCDE.

Las principales regulaciones del código de buen gobierno corporativo ecuatoriano (CEc) son:

- Los derechos y trato equitativo de los accionistas
- La integración y reuniones de la junta general de accionistas
- La composición del directorio
- La responsabilidad de los administradores y altos ejecutivos
- La publicidad, transparencia informativa y comunicación de hechos corporativos relevantes.
- El control e información de los estados financieros
- La función de los grupos de control
- La elaboración, aprobación y publicación de informes anuales.
- El arbitraje como mecanismo de solución de controversias entre socios y la sociedad.

#### **2.2.4 El gobierno corporativo en las empresas familiares en el Ecuador:**

*En medida en que las empresas, por vocación de sus propietarios y de sus directores, adoptan las mejores prácticas de gobierno corporativo están contribuyendo directamente a su mayor perdurabilidad en el tiempo, de acuerdo a las estadísticas las empresas familiares, el 30% llega a segunda generación, 15% subsiste a la tercera generación y el 4% a cuarta generación (Bolsa de Valores de Quito (BVQ) y banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2011, pág. 3).*

Uno de los principales motivos por los cuales las empresas familiares no pueden sobrevivir al paso de generación es por causas atribuibles al negocio, como lo es la división del capital.

Las buenas prácticas de gobierno corporativo contribuyen a evitar que la atomización en la estructura de capital atente contra la supervivencia de la empresa como unidad económica generadora de empleo, riqueza y bienestar no solo para sus miembros sino para el conjunto de la colectividad” (Bolsa de Valores de Quito (BVQ) y Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2011, pág. 4).

La mayor parte de las empresas ecuatorianas se caracterizan por ser familiares, es decir con capital cerradas y en los que el rol de los propietarios, administradores, directores no se encuentra claramente delimitado.

**Gráfica N° 2: Estructura de propiedad de la empresa familiar cerrada**



Fuente: (Bolsa de Valores de Quito (BVQ) y banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2011)

En el caso de las empresas familiares ecuatorianas, el 70% no llega a segunda generación, un 15% llega a tercera y tan solo un 4% alcanza la cuarta, a diferencia de las estadísticas globales, más del 80% de las empresas familiares desaparecen debido a conflictos sobre la sucesión ya que no existe un dialogo para el candidato idóneo sino que todos desean ser quien esté a la cabeza de la empresa

### **2.2.5 El protocolo familiar:**

*“El protocolo familiar puede representar distintos grados de obligatoriedad, puede tener carácter puramente moral, de pacto entre caballeros, o constituir un verdadero contrato que origina derechos y obligaciones en las partes.”* (Corporación andina de Fomento (CAF), 2006, pág. 52).

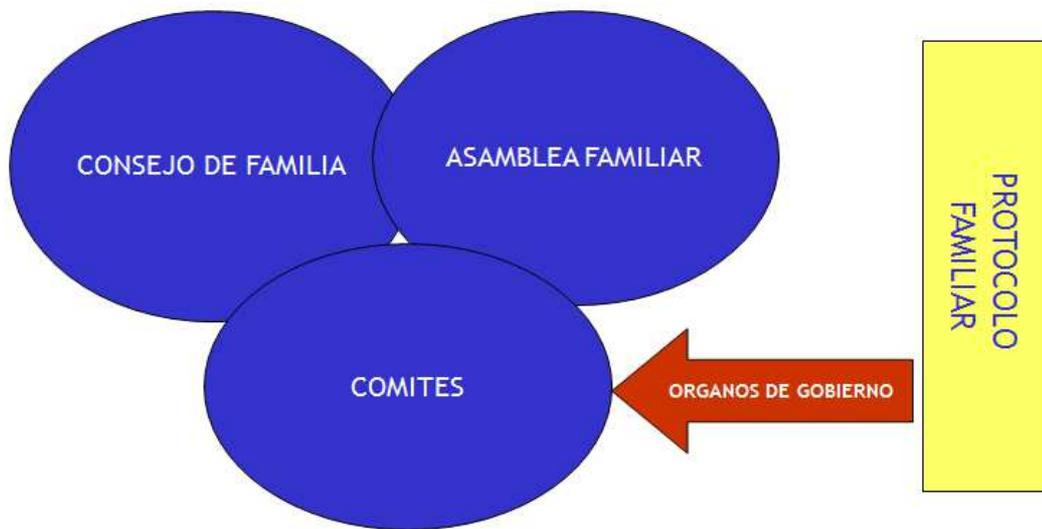
El protocolo familiar es un acuerdo entre familiares, accionistas y empresa el cual busca mantenerse en el largo plazo y cuyo objetivo es regular las relaciones existentes entre los principales involucrados de la organización.

El seno de una empresa familiar se plantean un sin número de interrogantes:

- ¿Qué tipo de empresa familiar queremos ser?
- ¿Qué personas de la familia deben entrar en la empresa?
- ¿En qué momento?
- ¿En qué puestos?
- ¿Repartimos dividendos?
- ¿Puede la empresa ayudar a los gastos familiares?
- ¿Quién será el sucesor?
- ¿En qué momento?
- ¿Quién manda en la empresa?

De no resolverse las interrogantes que se plantean, éstas pueden repercutir en que la compañía no perdure y en la relación familiar, “para poder mantener armonía entre los miembros de la familia y la empresa, es necesario llegar a una serie de acuerdos”, este acuerdo se denomina Protocolo Familiar.

**Gráfica N° 3: Protocolo familiar**



Fuente: (Bolsa de Valores de Quito (BVQ) y banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2011)

Punto de vista de la empresa familiar: Debe ayudar a institucionalizar en la empresa los valores básicos de la familia y a profesionalizar los procesos de dirección estratégica.

El mayor error que se comete en las empresas familiares es el encargar la elaboración del protocolo a un externo sin antes haber implicado a la familia.

## **CAPÍTULO III**

### **3.1. EVALUACIÓN A LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN MATERIA DE GOBIERNO CORPORATIVO:**

#### **3.1.1 Planeación:**

Durante la planeación se empezará a determinar cada uno de los parámetros que conforman la presente investigación:

- Fuentes de información
- Universo de estudio y diseño muestral
- Técnicas de recolección de información
- Análisis de la información

#### **3.1.2 Fuentes y forma de análisis:**

Las fuentes utilizadas para realizar el análisis serán las entrevistas y cuestionarios según el muestreo estadístico. Los cuestionarios se los elaboró con la finalidad de obtener la mayor cantidad de información posible y de esta forma poder plasmar los resultados de una forma más clara.

#### **3.1.3 Diseño muestral:**

Para la obtención y realización de nuestro diseño muestral, el muestreo requiere cuatro elementos básicos:

- La población
- El marco muestral

- Diseño de la encuesta
- Levantamiento y consecución de la información

**Población:** “*Es el conjunto de unidades (personas, empresas, familias, etc.) de las cuales se desea obtener información*” (Rosillo C., 2008, pág. 31).

**Marco muestral:** Es la fuente de información, es la base de datos de la cual se extrae la muestra para analizar y estimar el comportamiento de la población.

Para estimar la población de la investigación, se tomó en cuenta la base de empresas publicada por la Superintendencia de Compañías al 31 de diciembre de 2010 entre los diferentes tipos de compañías existentes (anónimas, de responsabilidad limitada, de economía mixta, sucursales de compañías extranjeras, comanditas por acciones, asociaciones o consorcios).

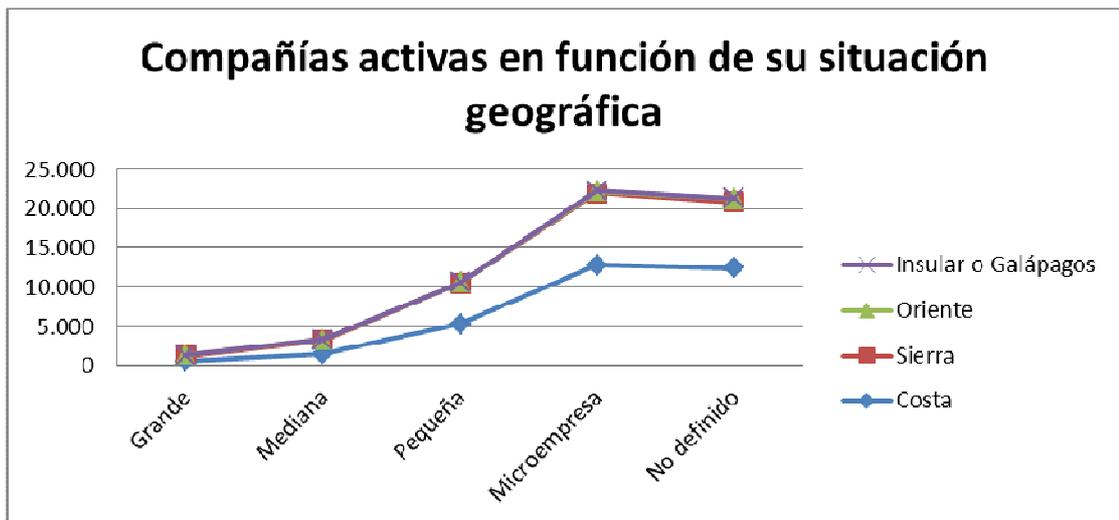
(Ver página siguiente)

### Análisis de la información

	Grande	Mediana	Pequeña	Microempresa	No definido	Total
Costa	566	1.477	5.293	12.795	12.414	<b>32.545</b>
Sierra	743	1.813	5.234	9.153	8.385	<b>25.328</b>
Oriente	4	16	71	252	389	<b>732</b>
Insular o Galápagos	2	12	28	67	89	<b>198</b>
<b>Total</b>	<b>1.315</b>	<b>3.318</b>	<b>10.626</b>	<b>22.267</b>	<b>21.277</b>	<b>58.803</b>

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2011)<sup>1</sup>

**Gráfica N° 4: Compañías activas en el Ecuador al 2010**



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2011)

Elaborado por: Luis Samaniego

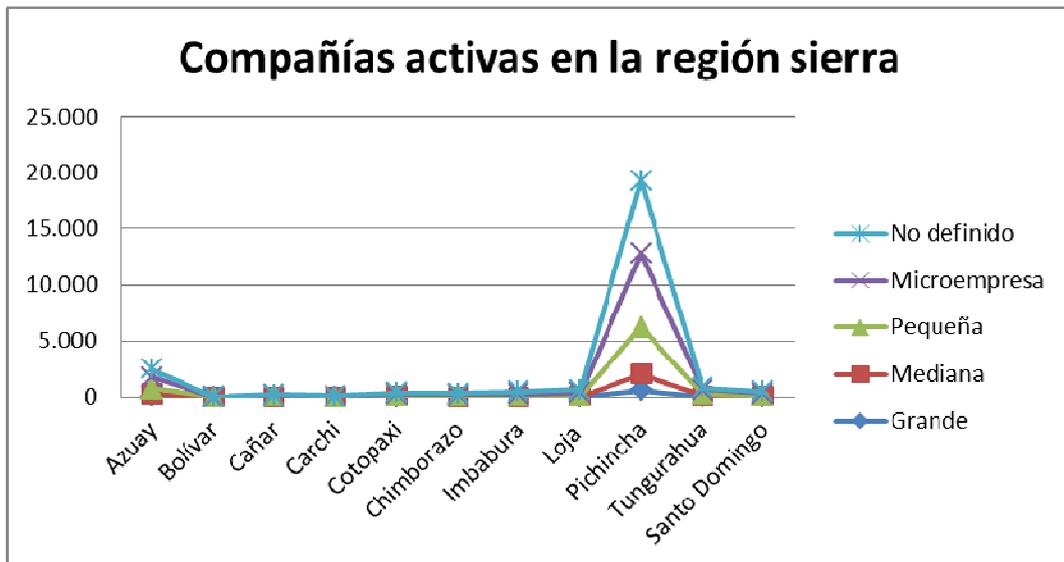
<sup>1</sup> No definido: La Superintendencia de compañías define el tamaño de las sociedades en función de los estados financieros, en consecuencia aquellas empresas que no han presentado estados financieros tienen un tamaño NO DEFINIDO

### Análisis de la Información

	Grande	Mediana	Pequeña	Microempresa	No definido	Total
Azuay	73	185	504	1.022	687	<b>2.471</b>
Bolívar	0	1	1	19	28	<b>49</b>
Cañar	4	2	22	123	70	<b>221</b>
Carchi	0	7	16	49	59	<b>131</b>
Cotopaxi	6	28	44	187	100	<b>365</b>
Chimborazo	4	13	42	144	122	<b>325</b>
Imbabura	8	16	77	179	207	<b>487</b>
Loja	5	33	89	262	282	<b>671</b>
<b>Pichincha</b>	<b>614</b>	<b>1.431</b>	<b>4.142</b>	<b>6.632</b>	<b>6.461</b>	<b>19.280</b>
Tungurahua	24	66	194	360	188	<b>832</b>
Santo Domingo	5	31	103	176	181	<b>496</b>
<b>Total</b>	<b>743</b>	<b>1.813</b>	<b>5.234</b>	<b>9.153</b>	<b>8.385</b>	<b>25.328</b>

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2011)

Gráfica N° 5: Compañías activas en la Sierra al 2010



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2011)

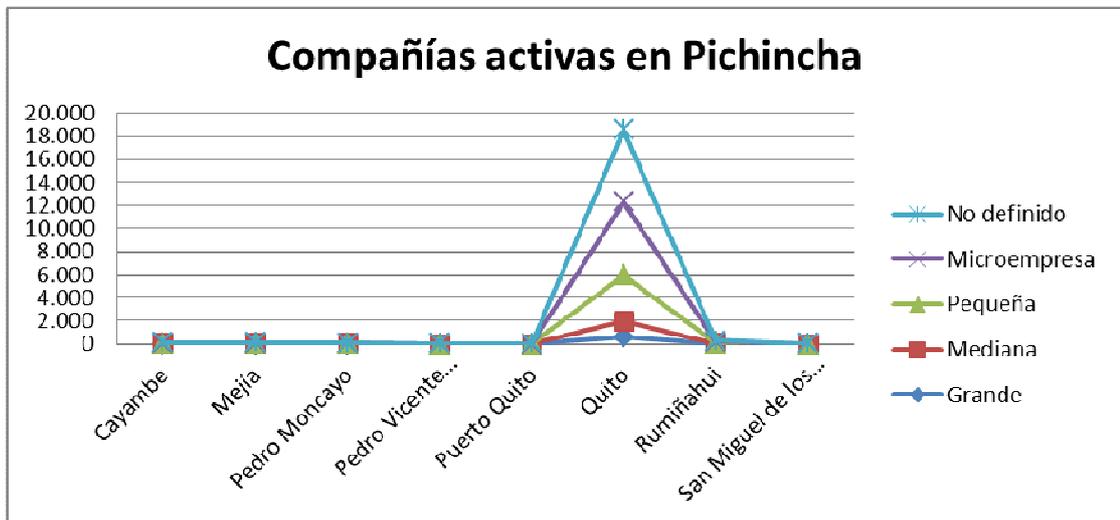
Elaborado por: Luis Samaniego

### Análisis de la información

	Grande	Mediana	Pequeña	Microempresa	No definido	Total
Cayambe	4	22	31	51	48	156
Mejía	3	11	26	67	53	160
Pedro Moncayo	2	21	20	25	31	99
Pedro Vicente Maldonado	0	1	2	8	8	19
Puerto Quito	0	0	3	2	3	8
<b>Quito</b>	<b>593</b>	<b>1.358</b>	<b>4.008</b>	<b>6.352</b>	<b>6.242</b>	<b>18.553</b>
Rumiñahui	12	18	51	117	70	268
San Miguel de los Bancos	0	0	1	10	6	17
<b>Total</b>	<b>614</b>	<b>1.431</b>	<b>4.142</b>	<b>6.632</b>	<b>6.461</b>	<b>19.280</b>

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2011)

Gráfica N° 6: Compañías activas en la Provincia de Pichincha al 2010



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2011)

Elaborado por: Luis Samaniego

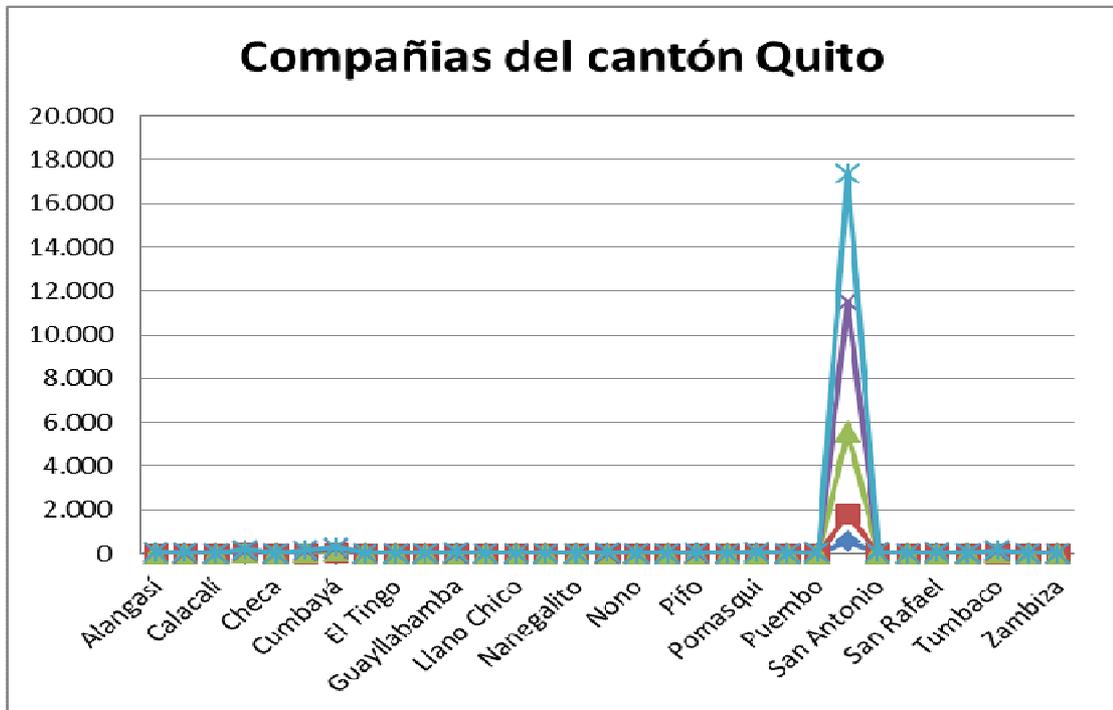
Debido a que la presente investigación está definida para realizarse en la ciudad de Quito, se empezó por delimitar el número de empresas existentes en la ciudad sin importar su tamaño, (gráficas 3 – 5). Como se puede apreciar en la gráfica n° 6, nuestro marco muestral se ha establecido en 17329 empresas.

### Análisis de la información

	Grande	Mediana	Pequeña	Microempresa	No definido	Total
Alangasí	1	2	14	18	21	<b>56</b>
Amaguaña	2	2	4	9	7	<b>24</b>
Calacalí	0	1	3	3	0	<b>7</b>
Calderón	13	17	46	56	43	<b>175</b>
Checa	1	3	4	2	3	<b>13</b>
Conocoto	1	11	36	55	48	<b>151</b>
Cumbayá	7	15	75	104	96	<b>297</b>
El Quinche	1	0	4	5	5	<b>15</b>
El Tingo	0	1	1	2	5	<b>9</b>
Guangopolo	0	0	1	2	0	<b>3</b>
Guayllabamba	1	3	2	10	8	<b>24</b>
La Merced	1	0	2	6	3	<b>12</b>
Llano Chico	0	2	2	3	2	<b>9</b>
Llano Grande	0	0	1	0	0	<b>1</b>
Nanegalito	0	0	0	0	4	<b>4</b>
Nayón	1	2	4	13	11	<b>31</b>
Nono	0	0	1	0	1	<b>2</b>
Pacto	0	0	0	2	0	<b>2</b>
Pifo	1	5	8	5	10	<b>29</b>
Pintag	0	0	1	8	4	<b>13</b>
Pomasqui	4	5	7	23	21	<b>60</b>
Puellaró	0	0	1	1	3	<b>5</b>
Puembo	0	7	5	10	8	<b>30</b>
Quito	<b>555</b>	<b>1.267</b>	<b>3.738</b>	<b>5.925</b>	<b>5.844</b>	<b>17.329</b>
San Antonio	0	0	9	17	14	<b>40</b>
San José de Minas	0	0	0	2	2	<b>4</b>
San Rafael	0	2	7	19	17	<b>45</b>
Tababela	1	0	0	4	1	<b>6</b>
Tumbaco	2	9	28	40	56	<b>135</b>
Yaruquí	1	3	4	6	3	<b>17</b>
Zambiza	0	0	1	2	2	<b>5</b>
<b>Total</b>	<b>593</b>	<b>1.357</b>	<b>4.009</b>	<b>6.352</b>	<b>6.242</b>	<b>18.553</b>

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2011)

Gráfica N° 7: Compañías activas en el cantón de Quito al 2010



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2011)

Elaborado por: Luis Samaniego

**Diseño de la Encuesta:** Definido el producto o servicio, la población y el marco muestral se procede al diseño del cuestionario para lo cual debemos tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Determinar el número de preguntas.
- Identificación del segmento hacia el cual se esta enfocando.
- Especificar los niveles de consumo y frecuencia de uso.
- Definir la amplitud de los rangos.

El tipo de muestreo utilizado en la presente investigación fue el probalístico:

- Probalístico: “Cualquier unidad de la población objetivo tiene la misma probabilidad de ser elegida, es decir, es un proceso aleatorio” (Rosillo C., 2008, pág. 36).

Formula: 
$$n = \frac{Z^2 pqN}{(e^2(N-1)) + k^2 pq}$$

Descripción:

N = Tamaño de la población

k = Nivel de confianza (90% = 1.65)

e = Error muestral deseado (10%)

p = Proporción de individuos que poseen en la población (0.6)

q = Proporción de individuos que no posee esa característica (1-p)

n = Tamaño de la muestra

### 3.1.4 Diagnóstico:

Considerando el diseño de la investigación (empresas de la ciudad de Quito), el tipo de estudio, el tamaño de la muestra se determinó a través de un muestreo probalístico aleatorio simple:

N = 17329

k = 90% = 1.65

e = 10%

p = (0.5)

q = (1-p)

n = 65.10

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(e^2(N-1)) + k^2 pq}$$

$$n = \frac{1,65^2 * 0,6 * 0,4 * 17329}{(0,1^2 * (17329-1)) + 1,65^2 * 0,6 * 0,4}$$

$$n = \frac{11322,77}{173,93}$$

$$n = 65,10$$

En base a la fórmula y los datos utilizados, se determinó que el análisis a efectuar se lo realizará en 65 empresas de la ciudad de Quito.

### **3.1.5 Ámbitos a evaluar:**

La recolección de información se la realizó por medio de cuestionarios, los cuales han sido elaborados en base al Evaluador de Prácticas de Gobierno Corporativo emitido por la Corporación Andina de Fomento (CAF).

El Evaluador de Prácticas de Gobierno Corporativo se lo ha realizado de acuerdo a los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo (LCAGC), la misma que esta destinada a buscar la adopción, por parte de las empresas de la región andina de un conjunto de reglas que permitan regular:

- Derecho y trato equitativo de los accionistas.
- La asamblea general de accionistas.
- El directorio.
- Información financiera y no financiera.
- Solución de controversias.

### 3.1.6 Cuestionario:

Antes de empezar a realizar el cuestionario sobre los principales lineamientos, consultaremos acerca del conocimiento que tienen los encuestados en materia de gobierno corporativo de manera general:

#### A. Gobierno corporativo

<b>Pregunta</b>	<b>Si</b>	<b>Parcial</b>	<b>No</b>
1. ¿Conoce o ha escuchado sobre gobierno corporativo?			
2. ¿Cree que su empresa tiene prácticas formales de gobierno corporativo?			
3. ¿Sabe cuáles son los beneficios que podría brindarle a su empresa la implementación de prácticas de gobierno corporativo?			
4. ¿Implementaría prácticas de gobierno corporativo?			

B. Derecho y trato equitativo de los accionistas.

<b>Pregunta</b>	<b>Si</b>	<b>En proceso</b>	<b>No</b>	<b>No aplica</b>
1. ¿Cada acción de la sociedad da derecho a un voto?				
2. ¿El directorio informa sobre las posibles operaciones que pudieren afectar a los accionistas minoritarios?				
3. ¿Los informes del directorio son públicos a los accionistas?				
4. ¿La sociedad cuenta con mecanismos de comunicación fluidos con sus accionistas o inversionistas?				

C. Asamblea general de accionistas.

<b>Pregunta</b>	<b>Si</b>	<b>En proceso</b>	<b>No</b>	<b>No aplica</b>
1. ¿Se convoca con suficiente tiempo de antelación a la asamblea de accionistas?				
2. ¿Los estatutos de la compañía prevén la posibilidad de que los accionistas puedan solicitar con antelación a la celebración de la asamblea, la información o aclaraciones que considere relativas a los asuntos a revisar?				

3. ¿La sociedad no dificulta la agrupación o sindicación de accionistas para votar e incluso la posibilidad de nombrar a un representante para que actúe en su nombre como miembro de pleno derecho del Directorio?				
4. ¿Los estatutos sociales recogen la posibilidad de que los accionistas puedan solicitar el cese o ejercicio de acciones de responsabilidad contra los miembros del Directorio sin necesidad de que para ello deba estar incluido en la agenda?				

D. Directorio.

<b>Pregunta</b>	<b>Si</b>	<b>En proceso</b>	<b>No</b>	<b>No aplica</b>
1. ¿La sociedad cuenta con un directorio cuya actividad principal es la supervisión y control de la sociedad?				
2. ¿El director de la sociedad cuenta con competencias y facultades necesarias?				
3. ¿El director vela por la integridad de los sistemas de control interno y de información adecuados?				
4. ¿La Sociedad cuenta con un Reglamento de Régimen Interno del Directorio que regula la organización y funcionamiento del mismo, cuya trasgresión acarree responsabilidad?				

5. ¿El directorio cuenta con una dimensión adecuada para el correcto ejercicio de sus funciones?				
6. ¿Están obligados los directores a informar a la Asamblea si existiere algún tipo de relación familiar entre los miembros del directorio?				
7. ¿Se considera al director independiente?				
8. ¿Cuenta la sociedad con requisitos que obligatoriamente deben de ser cumplidos por los postulantes a director?				
9. ¿Dentro de los estatutos se contempla los posibles supuestos en los que los directores deben presentar su dimisión de forma inmediata?				
10. ¿Los estatutos de la sociedad regulan los derechos y deberes de los directores en el ejercicio de su cargo (deber de diligencia, de lealtad, de no competencia, de secreto, derecho de información, de auxilio de expertos, y uso de activos sociales)?				
11. ¿Los estatutos contienen procedimientos concretos sobre los posibles conflictos de interés?				
12. ¿El director posee una buena remuneración?				
13. ¿La Asamblea General de Accionistas es el órgano que conoce y aprueba la política de remuneración de los directores?				
14. ¿El ejecutivo principal es miembro del directorio, con la finalidad de garantizar al directorio la cercanía y conocimiento de los asuntos de la				

compañía?				
15. ¿Una parte razonable de la remuneración del ejecutivo principal es variable y depender de los resultados de la gestión de la compañía?				
16. ¿El Presidente ejecutivo es también el Presidente del Directorio?				
17. ¿El Presidente del Directorio tiene voto dirimente o de calidad para poder decidir la votación en caso de empate en el seno del Directorio?				

E. Información financiera y no financiera.

<b>Pregunta</b>	<b>Si</b>	<b>En proceso</b>	<b>No</b>	<b>No aplica</b>
1. ¿El Directorio rinde y presenta los estados financieros de acuerdo a las normas vigentes (NIIF)?				
2. ¿Posee procesos de auditoría interna independientes?				
3. ¿Requiere de auditoría externa?				
4. ¿La remuneración de sus auditores es de carácter público para la asamblea de accionistas?				
5. ¿El directorio prepara informes anuales sobre gobierno corporativo?				

F. Solución de controversias.

<b>Pregunta</b>	<b>Si</b>	<b>En proceso</b>	<b>No</b>	<b>No aplica</b>
1. ¿Se le da la prioridad necesaria a la solución controversias que pudieren presentarse?				

## CAPÍTULO IV

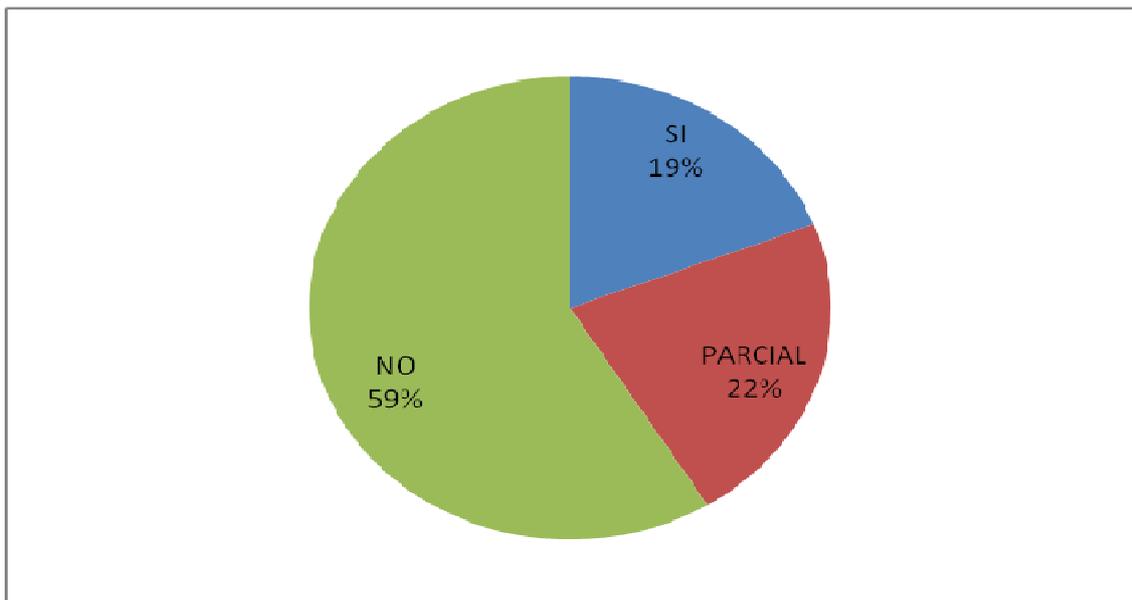
### 4.1. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN A LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN MATERIA DE GOBIERNO CORPORATIVO:

Debido a que más del 97% de empresas que existen en el Ecuador son de carácter familiar, muchas de las preguntas señaladas en el cuestionario elaborado no han sido cumplidas por las empresas encuestadas. El análisis se lo realizara comparándolo con las empresas que ya poseen gobierno corporativo y cuya información es de carácter público.

#### 4.1.1 Gobierno corporativo:

##### 1. ¿Conoce o ha escuchado sobre gobierno corporativo?

Gráfica N° 8: Conocimiento del gobierno corporativo

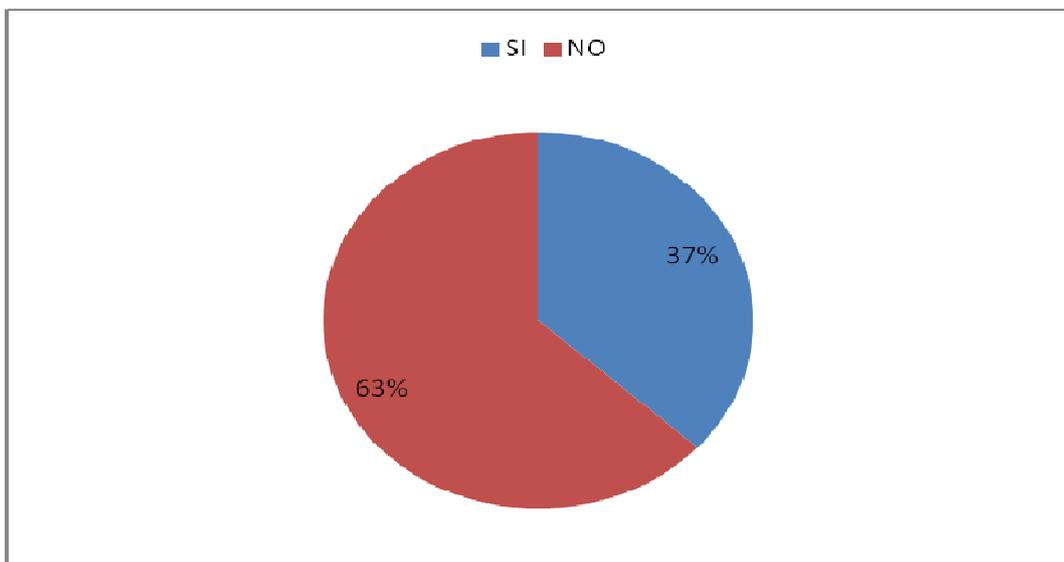


Elaborado por: Luis Samaniego

A pesar de que el BVQ ha publicado mucha información no solo en su página web sino también en diferentes publicaciones, podemos apreciar claramente que el empresario nacional no posee mayor grado de conocimiento sobre.

## 2. ¿Cree que su empresa posee prácticas de gobierno corporativo?

**Gráfica N° 9: Prácticas de gobierno corporativo**

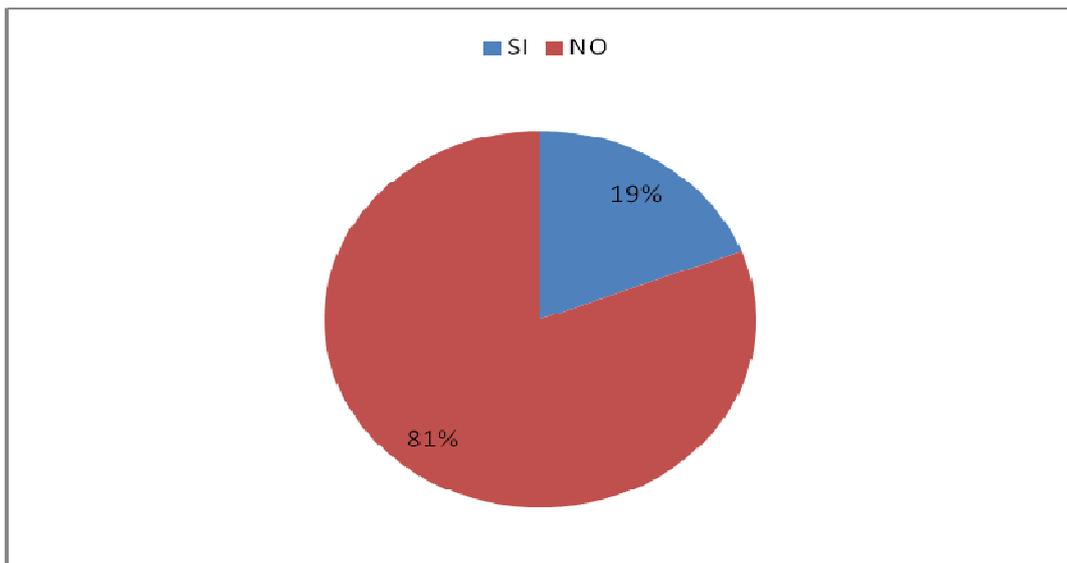


Elaborado por: Luis Samaniego

La consecuencia del desconocimiento de los empresarios sobre el tema es que ellos no pueden llegar a evidenciar si su empresa posee por lo menos una práctica de gobierno corporativo.

**3. ¿Sabe cuáles son los beneficios que podría brindarle a su empresa la implementación de prácticas de gobierno corporativo?**

**Gráfica N° 10: Beneficios del gobierno corporativo**



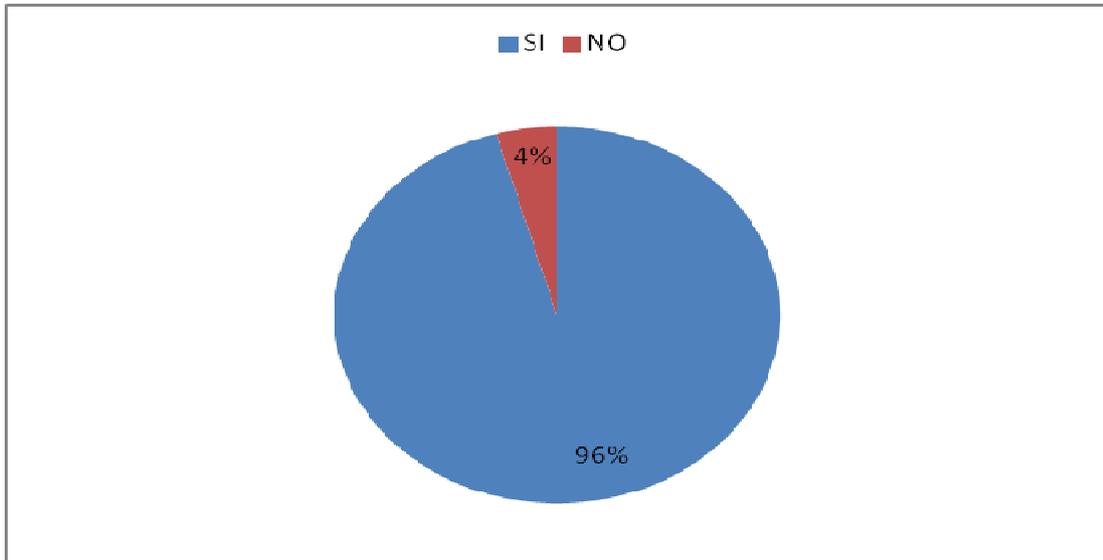
Elaborado por: Luis Samaniego

Entre los principales beneficios que nos dieron a conocer podemos destacar los siguientes:

- Diversificar sus fuentes de financiamiento.
- Mejorar la relación con los accionistas
- Transparentar su información con terceros
- Fortalecimiento de su estructura interna
- Minimizar riesgos que pudieren sucitarse
- Estructurar su responsabilidad social empresarial
- Promover la competitividad internacional

#### 4. ¿Implementaría prácticas de gobierno corporativo?

Gráfica N° 11: Implementación de gobierno corporativo



Elaborado por: Luis Samaniego

Una vez conocidos los beneficios de implementar prácticas de gobierno corporativo las empresas que estarían dispuestas a realizarlo ven en el factor económico un gran obstáculo por considerarlo un costo muy elevado.

#### 4.1.2 Derecho y trato equitativo de los accionistas:

##### 1. ¿Cada acción de la sociedad da derecho a un voto?

El derecho a voto contrasta mucho entre las medianas, pequeñas y micro empresas con los grandes conglomerados, debido a que únicamente estas grandes empresas lo han plasmado como una política interna indistintamente si la sociedad ha implementado prácticas de gobierno corporativo.

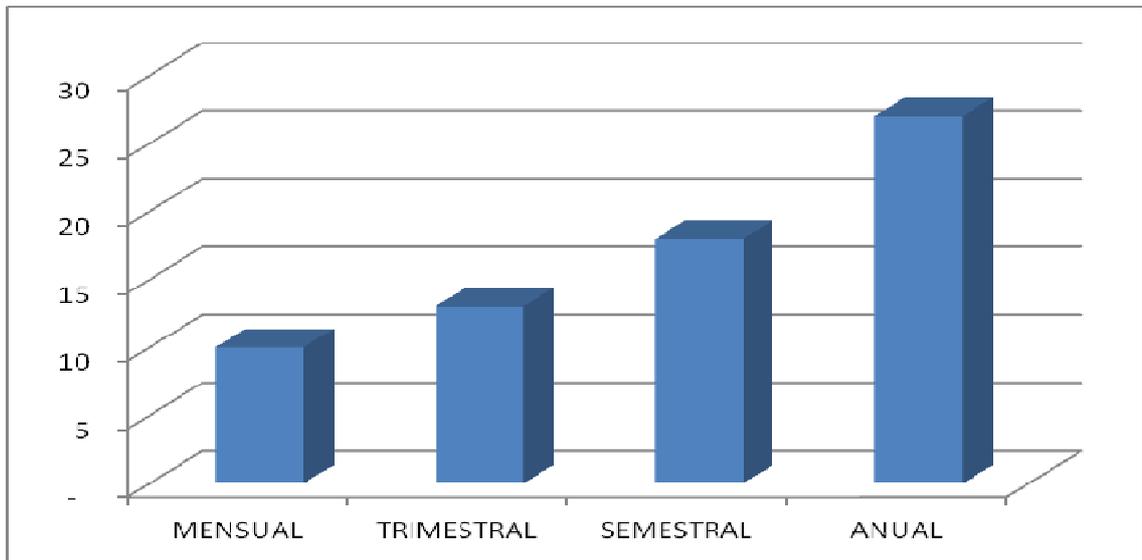
Las PYMES se rigen únicamente a quien más paquete accionario posee, tiene poder de decisión, no solo para opinar sino para imponer.

**2. ¿El directorio informa sobre las posibles operaciones que pudieren afectar a los accionistas minoritarios?**

En el caso de compañías que no poseen un directorio independiente a la administración, el mismo que pudiere solicitar se le rindan cuentas sobre las decisiones tomadas en el desenvolvimiento de la empresa, no lo realizan debido a que ni siquiera poseen controles internos que pudieren proporcionar información relevante.

**3. ¿Los informes del directorio son públicos a los accionistas?**

**Gráfica N° 12: Publicación de informes**



Elaborado por: Luis Samaniego

A pesar de que las empresas encuestadas no manejan una figura clara e independiente de lo que significa un directorio, sí hacen públicos sus informes brindados por la administración de manera periódica como lo muestra la figura.

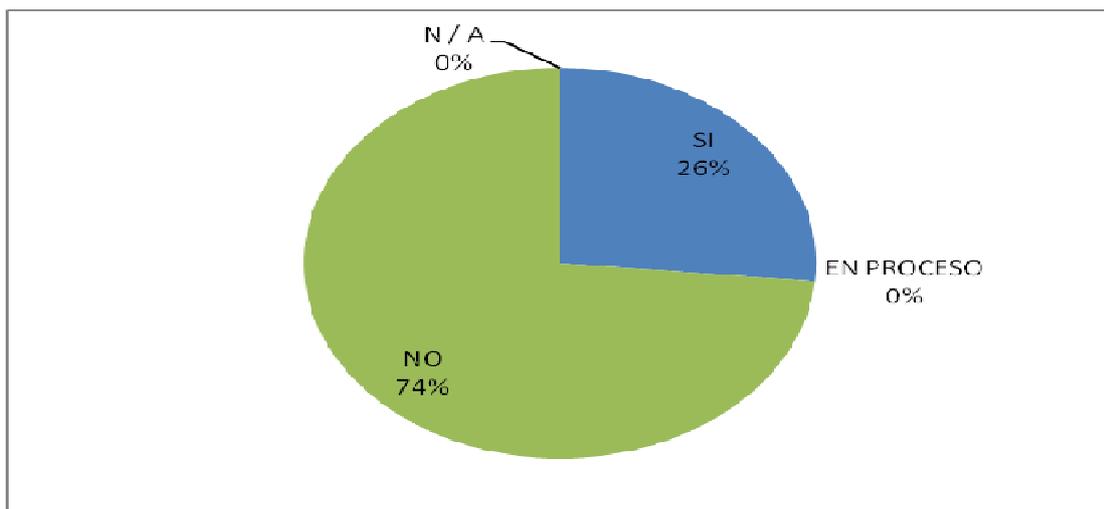
**4. ¿La sociedad cuenta con mecanismos de comunicación fluidos con sus accionistas o inversionistas?**

Las sociedades encuestadas no cuentan con claros mecanismos de comunicación en gran parte por la poca organización administrativa existente.

**4.1.3 Asamblea general de accionistas:**

**1. ¿Se convoca con suficiente tiempo de antelación a la asamblea de accionistas?**

**Gráfica N° 13: Convocatorias**



Elaborado por: Luis Samaniego

A pesar de existir poca organización administrativa dentro de las sociedades encuestadas, un porcentaje bastante relevante sí cumple con comunicar a sus accionistas con antelación y de esta forma solventar inquietudes en el caso de existirlas.

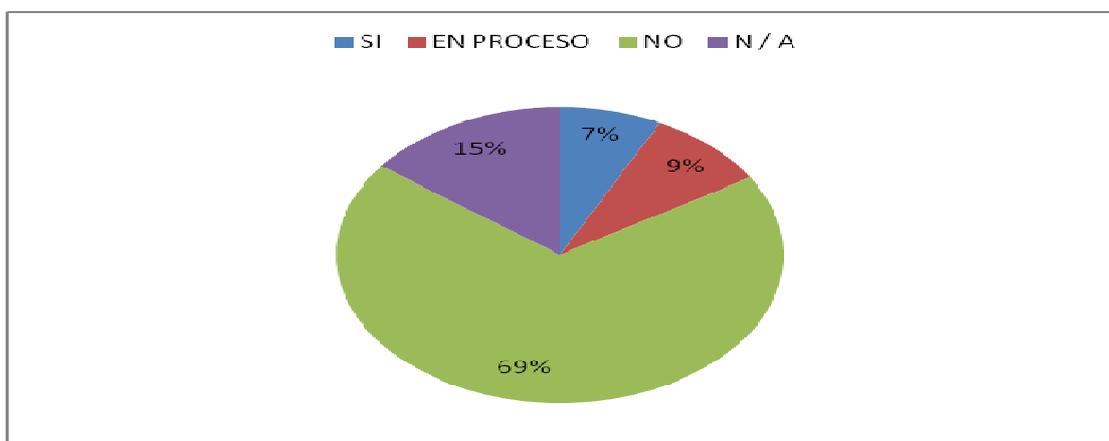
#### 4.1.4 El directorio:

##### 1. ¿La sociedad cuenta con un Directorio cuya actividad principal es la supervisión y control de la sociedad?

Las sociedades encuestadas cuentan con una persona encargada de realizar la supervisión, administración y control de la sociedad, pero no cuentan con un directorio en específico.

##### 2. ¿La Sociedad cuenta con un Reglamento de Régimen Interno del Directorio que regula la organización y funcionamiento del mismo, cuya trasgresión acaree responsabilidad?

Gráfica N° 14: Reglamento Interno



Elaborado por: Luis Samaniego

La mayoría de las sociedades encuestadas no cuentan con un reglamento interno que pudiere regularizar el funcionamiento de sus directivos dentro de la organización.

Las sociedades que sí cuentan con reglamentos lo han adoptado como política interna el elaborarlos, mantenerlos y actualizarlos sus reglamentos por lo menos en las principales áreas de la empresa.

**3. ¿Están obligados los directores a informar a la Asamblea si existiere algún tipo de relación familiar entre los miembros del directorio?**

Dentro de los estatutos y reglamentos internos de las compañías encuestadas, no existe una consideración relevante sobre la pregunta, en gran medida se debe a que el 95% de las empresas son familiares.

**4. ¿Dentro de los estatutos se contempla los posibles supuestos en los que los directores deben presentar su dimisión de forma inmediata?**

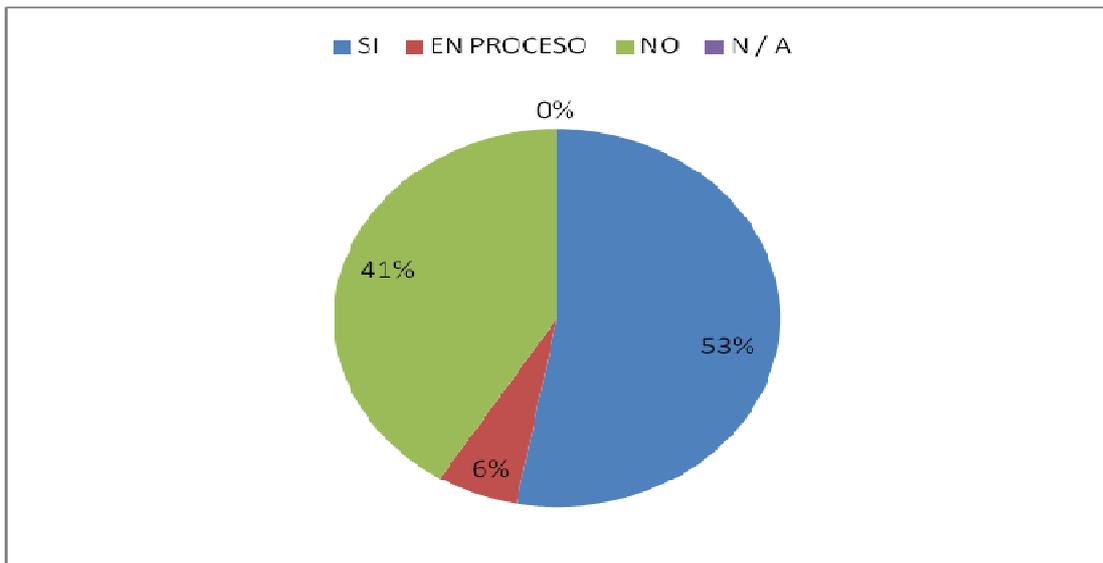
Ninguna de las empresas encuestadas mantiene una consideración relevante dentro de sus estatutos a la pregunta planteada, pero el 100% de los encuestados consideraron que si lo podrían llegar a plantear en medida del crecimiento de su negocio.

**5. ¿Los estatutos contienen procedimientos concretos sobre los posibles conflictos de interés?**

Dentro de los estatutos de las compañías encuestadas no existe consideración sobre la pregunta, pero más del 50% de las empresas dieron a conocer que sí existe conflictos de interés debido a la informalidad del manejo administrativo.

**6. ¿El director posee una buena remuneración?**

**Gráfica N° 15: Remuneración**



Elaborado por: Luis Samaniego

A pesar de que las compañías que fueron encuesta son PYME más del 50% considera que el principal de la empresa si percibe una buena remuneración en relación al mercado y a los ingresos anuales generados de acuerdo a su giro de negocio.

**7. ¿La Asamblea General de Accionistas es el órgano que conoce y aprueba la política de remuneración de los directores?**

En vista que las compañías no poseen la estructura suficiente como para mantener una asamblea de accionistas su principal directivo (gerente general) es quien aprueba el incremento de los honorarios.

**8. ¿Una parte razonable de la remuneración del ejecutivo principal es variable y depender de los resultados de la gestión de la compañía?**

El 100% de los encuestados no mantiene dentro de sus políticas internas la pregunta planteada, pero a un 75% le pareció interesante la idea y estaría considerando en proponerla en un futuro.

**9. ¿El Presidente del Directorio tiene voto dirimente o de calidad para poder decidir la votación en caso de empate en el seno del Directorio?**

A pesar de no mantener una estructura grande y no mantener dentro de sus organigramas estructurales la figura del administrador u accionista mayoritario, si tiene voto dirimente en todos los asuntos de la compañía sin importar si es relevante o no para el correcto funcionamiento de la compañía.

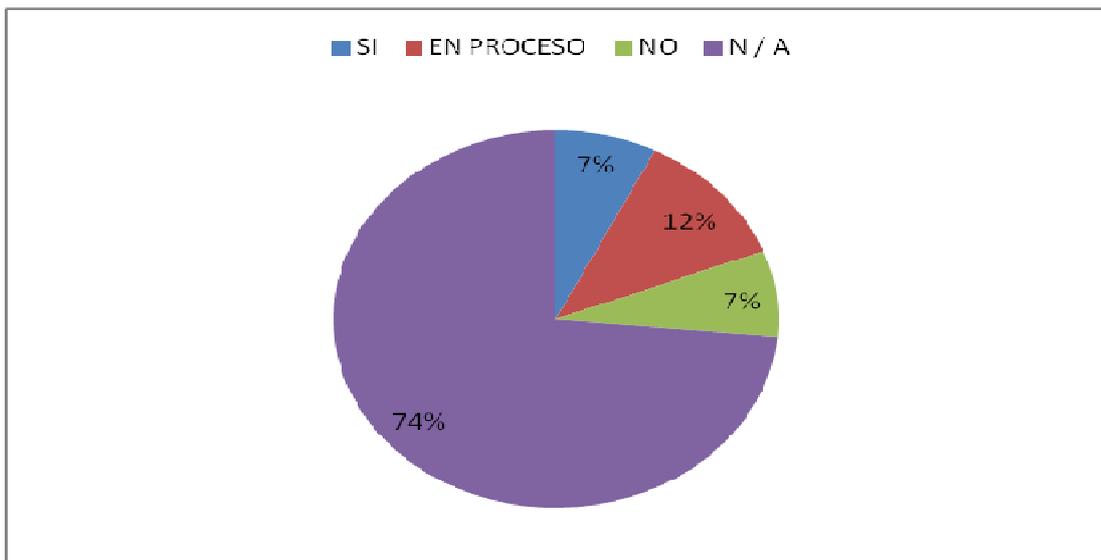
#### 4.1.5 Información financiera y no financiera:

##### 1. ¿El Directorio rinde y presenta los estados financieros de acuerdo a las normas vigentes (NIIF)?

El 100% de los encuestados pertenece al tercer grupo por lo tanto se encuentran en proceso de presentar sus balances bajo NIIF, de acuerdo a la disposición de obligatoriedad emitida por la Superintendencia de Compañías.

##### 2. ¿Posee procesos de auditoría interna independientes?

Gráfica N° 16: Auditoría Interna



Elaborado por: Luis Samaniego

Considerando el tamaño y movimiento económico generado por las empresas encuestadas no aplica procedimientos internos de auditoría interna en gran mayoría por su costo y porque no lo consideran relevante por el momento.

### **3. ¿La remuneración de sus auditores externos es de carácter público para la asamblea de accionistas?**

Las compañías que poseen auditoría externa ya sea porque sus estatutos lo consideran o por que la Ley de Compañías lo dispone, afirmaron que el honorario acordado para con sus auditores externos no es de carácter público para los accionistas ya que la remuneración es negociada y aprobada por la administración.

#### **4.1.6 Solución de controversias:**

##### **1. ¿Se le da la prioridad necesaria a la solución controversias que pudieren presentarse?**

La solución de controversias es de controversia que pudiera llegarse a presentar es una prioridad para el 100% de los encuestado.

#### **4.2. ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES FACTORES QUE HAN INCIDIDO EN LAS COMPAÑÍAS QUE YA HAN IMPLEMENTADO GOBIERNO CORPORATIVO:**

El siguiente análisis tiene como finalidad dar a conocer cuales son los principales factores que pudieron llegar a incidir en 4 compañías nacionales que ya han implementado prácticas de gobierno corporativo.

<b>FACTORES</b>	<b>MALCA</b>	<b>KRUGER</b>	<b>PROAUTO</b>
¿Por qué razón la administración decidió implementar prácticas de buen gobierno corporativo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener esquemas formales para proyectar y desarrollar una mejor administración.</li> <li>- Abrirse en el mercado de forma más profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser transparente en el manejo de la información ante la sociedad y el medio ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayudar a la empresa a mejorar sus niveles de administración y de gestión</li> <li>- Ser más transparentes.</li> <li>- Aminorar el riesgo empresarial.</li> <li>- Facilitar el acceso su acceso al mercado de capitales.</li> </ul>
¿Qué expectativas tiene con la implementación de gobierno corporativo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolver la falta de prácticas democráticas en la organización y la escases de reglas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener un nivel empresarial maduro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar la sucesión de administración a los siguientes dueños.</li> <li>- Pasar de generación en generación sin complicaciones</li> </ul>

Cambios que se han producido con la implementación de prácticas de gobierno corporativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permitted a los accionistas y socios establecer, dirigir y controlar las directrices de la empresa con transparencia, profesionalismo y equidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formalización de elementos dentro de la planeación estratégica.</li> <li>- Correcta preparación para procesos internos y externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor liquidez y solvencia para poder apalancar su crecimiento en ventas.</li> </ul>
¿Qué valor agregado da el gobierno corporativo a su industria?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Globalizar el negocio y permitir acoger buenas ideas para la solución de controversias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite que se valoricen y se vuelvan tangibles los atributos de sus productos que son intangibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maximizar y globalizar sus ingresos.</li> </ul>

Fuente: (Bolsa de Valores de Quito (BVQ) y banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2011)

Elaborado: Luis Samaniego

Todas las empresas buscan obtener los mismos beneficios a futuro en materia de gobierno corporativo indistintamente del sector en el que se encuentren involucradas, como por ejemplo:

- Mejorar sus procesos administrativos
- Transparencia en la información
- Reducir riesgos
- Acceso a nuevo capital
- Maximización de sus ingresos
- Mejoramiento del nivel empresarial
- Garantizar la sucesión de la administración

En el país la empresa familiar es la organización empresarial predominante, pero debido a la falta de organización es la que más probabilidad tiene de desaparecer en medida que empieza a tener posicionamiento, por esta razón las empresas que ya han implementado prácticas de gobierno corporativo planifican un adecuado proceso de transición, ya que entre las ventajas que poseen las empresas y son atractivas están:

- Visión a largo plazo sin presión a los resultados.
- Mayor unidad entre los accionistas.
- Agilidad en las decisiones.
- Mayor grado de sacrificio personal
- Menor rotación de personal ejecutivo
- Continuidad de los funcionarios

## **CONCLUSIONES:**

El Gobierno Corporativo se ha constituido en un elemento integrado de las iniciativas de las empresas, debido a que ha logrado fortalecer la organización, a través de procesos de planificación estratégica en la asamblea, en el directorio y en los procesos de ventas.

La estrategia empresarial es uno de los principales motivos por los cuales las empresas ecuatorianas deciden buscar implementar principios de gobierno corporativo, los directivos buscan evitar posibles crisis dentro de la estructura interna y buscar posesionarse para asegurar la sostenibilidad de la compañía.

La sucesión en la dirección es fundamental para el futuro de toda compañía, el únicamente se lo puede lograr exitosamente si se planifica, se detectan talentos y se miden los tiempos.

Un plazo apropiado para remplazar al CEO oscila entre 18 y 24 meses, ya que llevar un proceso de sucesión minimiza el riesgo, da mayor transparencia y evita sesgos.

La aplicación de principios de gobierno corporativo, no tiene límites en cuanto al tamaño o al giro del negocio de una empresa ya que es un tema universal, no importa si la empresa posee 25 empleados o 25.000, si factura 1.000,00 al año o 10'000.000,00. Lo importante es el ánimo de los accionistas, la inspiración de la junta directiva y la decisión de la administración para optar por un código de buenas prácticas de gobierno corporativo.

El gobierno corporativo no es una meta ni un objetivo, es un mecanismo voluntario y de autogestión. El gobierno corporativo, en cualquier país del mundo, es considerado como una práctica fundamental de cualquier empresa que se considere ordenada. El gobierno corporativo colabora con la administración de las sociedades minimizando el riesgo, además identifica y define los roles de la propiedad, la administración y gestión de las empresas; visualiza de manera general los riesgos a los cuales están expuestas las sociedades, demandando del director una responsabilidad y dedicación suficiente y profunda al tema; y exige una política apropiada para administrar los riesgos, que deberían provenir de los órganos societarios componentes como el Directorio.

Los beneficios de la correcta práctica de gobierno corporativo superan por mucho a los costos incurridos en el proceso de diagnóstico e implementación, lo cual ayuda a que la empresas fracasen y perduren en el tiempo.

Las prácticas de gobierno corporativo se complementan a la realidad mundial como un producto del mercado de capitales el mismo que busca transparencia y seguridad para las inversiones.

El gobierno corporativo cada vez más se encuentra dirigido a maximizar el valor de las participaciones de capital y ser una ventaja competitiva para la obtención de nueva inversión.

## BIBLIOGRAFÍA:

- Bolsa de Valores de Quito (BVQ) y banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2011). *Memorias del programa de buen gobierno corporativo*. Quito: Don Bosco.
- Bolsa de Valores de Quito y Banco Interamericano de desarrollo (BID). (2 de Enero de 2012). Introducción al código de la OCDE. *Introducción al código de la OCDE*. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 2 de Junio de 2011, de [www.gobiernocorporativo.com.ec](http://www.gobiernocorporativo.com.ec): [www.gobiernocorporativo.com.ec](http://www.gobiernocorporativo.com.ec).
- COFECAMARAS. (2011). *Gobierno corporativo una herramienta para la competitividad*. Obtenido de [www.gobiernocorporativo.com.co](http://www.gobiernocorporativo.com.co): [www.gobiernocorporativo.com.co](http://www.gobiernocorporativo.com.co).
- Corporación andina de Fomento (CAF). (2006). *Manual de gobierno corporativo para empresas de capital cerrado*.
- Federación Latinoamericana de Bancos (FELEBAN). (2007). *Prácticas de buen gobierno corporativo en el sector latinoamericano*.
- Global Corporate Governance Forum (IGCLA). (2011). *Gobierno corporativo en latinoamerica 2010 - 2011*.
- Mc Kinsey & Company. (2007). *Potenciando el gobierno corporativo de las empresas en Chile*. Santiago.
- Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OCDE. (2004). *Principios de Gobierno Corporativo*. Paris: OCDE publications.
- Rosillo C., J. (2008). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión*. Bogotá: Cenagen Learning.
- Superintendencia de Compañías. (2011). [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec). Obtenido de <http://www.infoempresas.supercias.gov.ec/ibmcognos/cgi-bin/cognosisapi.dll>

- Revista Ekos
- Revista Lideres